

**ANÁLISIS, DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL EN
LAS MICROEMPRESAS PANADERÍA MARCELA, MAXIPULPAS JUGOS DE
COLOMBIA Y CÁRNICOS AIDALID**

**CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
OCCIDENTE**

STEVEN ARCE VARGAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**ANÁLISIS, DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL EN
LAS MICROEMPRESAS PANADERÍA MARCELA, MAXIPULPAS JUGOS DE
COLOMBIA Y CÁRNICOS AIDALID**

**CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
OCCIDENTE**

STEVEN ARCE VARGAS

**Trabajo de grado para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
ROBERTO SÁNCHEZ MEDINA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Ing. ROBERTO SÁNCHEZ MEDINA

Director de trabajo de grado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, junio de 2009

Dedico este trabajo principalmente a Dios por llenar mi vida de bendiciones y alegrías en todo momento.

A mis Abuelos, mis Tíos y Mi hermano quiero dedicar también este trabajo pues fueron ellos quienes lograron con esfuerzo darme el apoyo incondicional para ser posible la persona que soy hoy.

Agradezco todo su amor, cariño, comprensión y apoyo; en todo momento serán para mí las personas más importantes en mi vida.

A mis amigos que de alguna u otra manera me apoyaron a seguir adelante con mi carrera.

Steven Arce Vargas

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a los docentes de la Universidad Autónoma de Occidente, los cuales gracias a su ayuda, apoyo y disposición hicieron posible la realización de este proyecto de grado.

A la Fundación Carvajal por brindarme la oportunidad de contribuir a la realización de una labor social.

A los microempresarios asesorados, por su buena disposición y colaboración en todo momento.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 14 |
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 3. OBJETIVOS | 20 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 20 |
| 4. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL | 21 |
| 4.1 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA | 21 |
| 4.2 PYMES EN COLOMBIA | 21 |
| 4.3 TEORÍA DE PYMES | 21 |
| 4.4 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS | 22 |
| 4.5 CONTABILIDAD | 23 |
| 4.6 ESTADOS FINANCIEROS | 23 |
| 4.7 MERCADEO | 23 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 25 |

| | |
|---|----|
| 5.1 COMUNA 7 | 25 |
| 5.2 COMUNA 16 | 26 |
| 6. METODOLOGÍA | 28 |
| 7. PANADERÍA MARCELA | 30 |
| 7.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL | 30 |
| 7.2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL | 31 |
| 7.2.1 Plan de mejoramiento | 32 |
| 7.2.2 Implementación del plan de mejoramiento | 33 |
| 7.3 ÁREA LEGAL PANADERÍA MARCELA | 36 |
| 7.3.1 Plan de mejoramiento | 36 |
| 7.3.2 Implementación del plan de mejoramiento | 37 |
| 7.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN | 37 |
| 7.4.1 Plan de mejoramiento | 38 |
| 7.4.2 Implementación del plan de mejoramiento | 38 |
| 7.5 ÁREA DE MERCADEO | 41 |
| 7.5.1 Plan de mejoramiento | 43 |
| 7.5.2 Implementación del plan de acción | 43 |
| 7.6 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA | 46 |
| 7.6.1 Plan de mejoramiento | 51 |
| 7.6.2 implementación del plan mejoramiento | 52 |
| 8. CÁRNICOS LA EXQUISITEZ | 57 |

| | |
|---|----|
| 8.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA | 57 |
| 8. 2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL | 58 |
| 8.2.1 Plan de mejoramiento | 59 |
| 8.2.2 Implementación del plan de mejoramiento | 60 |
| 8.3 ÁREA LEGAL | 60 |
| 8.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN | 60 |
| 8.4.1 Plan de mejoramiento | 62 |
| 8.4.2 Implementación del plan de mejoramiento | 62 |
| 8.5 ÁREA DE MERCADEO | 65 |
| 8.5.1 Plan de mejoramiento | 66 |
| 8.5.2 Implementación del plan de acción | 66 |
| 8.5.3 Logotipos y tarjetas | 67 |
| 8.5.4 Stiker para la presentación en Bandejas | 68 |
| 8.6 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA | 68 |
| 9. MAXIPULPAS JUGOS DE COLOMBIA | 71 |
| 9.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA | 71 |
| 9.2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL | 72 |
| 9.2.1 Plan de mejoramiento | 72 |
| 9.3 DIAGNOSTICO DE PRODUCCIÓN | 73 |
| 9.3.1 Plan de mejoramiento | 74 |
| 10. CONCLUSIONES | 76 |

| | |
|---------------------|----|
| 11. RECOMENDACIONES | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA | 78 |
| ANEXOS | 79 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Producción diaria Panadería Marcela | 31 |
| Cuadro 2. Análisis DOFA | 32 |
| Cuadro 3. Diagrama de flujos en el área de producción Panadería Marcela | 39 |
| Cuadro 4. Descripción del producto y precio Panadería Marcela | 41 |
| Cuadro 5. Sueldo del empresario | 47 |
| Cuadro 6. Costos y gastos fijos | 48 |
| Cuadro 7. Margen de contribución | 49 |
| Cuadro 8. Margen de contribución y costo variable de industria | 49 |
| Cuadro 9. Balance inicial | 50 |
| Cuadro 10. Balance final | 52 |
| Cuadro 11. Estado de pérdidas y ganancias | 53 |
| Cuadro 12. Análisis financiero | 54 |
| Cuadro 13. Indicadores financieros | 54 |
| Cuadro 14. Promedio de ventas Panadería Marcela | 55 |
| Cuadro 15. Producción diaria Cárnicos La Exquisitez | 58 |
| Cuadro 16. Análisis DOFA | 59 |
| Cuadro 17. Diagrama de flujos en el área de producción Cárnicos la Exquisitez | 62 |
| Cuadro 18. Descripción de los productos y precios Cárnicos la Exquisitez | 65 |
| Cuadro 19. Listado de materia prima Cárnicos La Exquisitez | 69 |
| Cuadro 20. Costo de fabricación Cárnicos La Exquisitez | 69 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Ubicación de la comuna 7 en Santiago de Cali | 26 |
| Figura 2. Ubicación de la comuna 16 en Santiago de Cali | 27 |
| Figura 3. Organigrama Panadería Marcela | 33 |
| Figura 4. Logotipos y tarjetas Panadería Marcela y Panadería Don Miguel | 45 |
| Figura 5. Stiker para la presentación en bolsas Panadería Marcela y Panadería Don Miguel | 46 |
| Figura 6. Logotipos y tarjetas Cárnicos La Exquisitez | 67 |
| Figura 7. Stiker para la presentación en bandejas | 68 |
| Figura 8. Artesa o mojadora | 79 |
| Figura 9. Molino | 79 |
| Figura 10. Escabiladero | 80 |
| Figura 11. Hornos | 80 |
| Figura 12. Hornos | 81 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Fotografías del área de producción Panadería Marcela | 79 |

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: la administración es el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización.

BALANCE GENERAL: estado contable que muestra en un momento determinado la composición de los activos, pasivos y patrimonio de una entidad.

CONTABILIDAD: es un medio cuyo objetivo principal es proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas.

EMPRESA: institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

MARKETING: conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

MATRIZ DOFA: herramienta de diagnóstico. Se conoce con el nombre de Matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

MICROEMPRESA: toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano con planta de personal hasta diez (10) trabajadores y activos hasta 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

PLAN DE MERCADEO: comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.

PUNTO DE EQUILIBRIO: es usado comúnmente en las organizaciones o empresas para determinar el volumen a partir del cual se logra rentabilidad al vender determinado producto.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO: proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

RESUMEN

El propósito de este proyecto de grado es contribuir y apoyar a los microempresarios en el mejoramiento de sus microempresas PANADERÍA MARCELA, MAXIPULPAS JUGOS DE COLOMBIA Y CÁRNICOS ADALID a través de la asesoría ofrecida por parte del estudiante.

Para este proceso fue necesario fortalecer cada una de las áreas de las microempresas, las cuales por ser de tipo productoras se dividen en: administración, contabilidad, financiera, producción y mercadeo.

Con el fin de llevar a cabo lo anterior, se realizó un diagnóstico utilizando el formato elaborado por la Fundación Carvajal, detectando de esta forma los puntos fuertes y débiles en cada área. Posteriormente se elaboró un plan de acción donde se vio reflejado todo el proceso de acompañamiento en todas las áreas evaluadas, esta tarea fue complementada con una matriz DOFA, ya que es una herramienta analítica que permite examinar las Debilidades, Amenazas de la microempresa, así como constatar las Oportunidades y Fortalezas de estos negocios respecto a su entorno.

Todo lo anterior conllevó a la realización de un plan de acción con la finalidad de plantear lo pertinente a implementar en cada área antes mencionada.

Gracias a este proceso se logró ejecutar un plan de mejoramiento en cada área de las microempresas, dando resultados positivos y llevando a un nivel más alto de competitividad para las Mipymes.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo contiene el desarrollo de una investigación enfocada en el entorno empresarial con el propósito de crear un diagnostico para así desarrollar estrategias que conlleven al mejoramiento de las diferentes microempresas que me fueron asignadas por la fundación Carvajal como parte del convenio con la Universidad Autónoma de Occidente.

Se investigan y estudian profundamente las diferentes áreas como lo son las áreas organizacional y de personal, el área de producción, el área de mercadeo y el área contable y financiera, con el fin de analizar todos los problemas que se estén presentando actualmente para poder así de manera efectiva dar posibles soluciones para el mejoramiento de las microempresas en productividad y competitividad.

Se analiza lo siguiente:

Área organizacional y legal

- Información general sobre la empresa: razón social, actividad económica, representante legal, antigüedad de la empresa, reseña histórica y perfil del empresario.
- Área organizacional: actividades de la empresa, proceso de planeación de la empresa, participantes del proceso de planeación y actividades de control.
- Área de personal: cuantos empleados tiene la empresa, responsabilidades delegadas, funciones del empresario y de los empleados e información general del empleado.
- Aspectos legales que conforman una Mipyme.

Área de producción

- Meta de producción anual y mensual, capacidad instalada, proceso de producción, control de inventarios de materias primas y producto terminado, mantenimiento en las maquinas (preventivo o correctivo y predictivo).
- Condiciones ambientales de la planta: ventilación, iluminación, limpieza, ruido, señalización y área (M2).

Área de mercadeo

- Estrategias de ventas.
- Estrategias de distribución.
- Posicionamiento e imagen de marca que se pueda obtener.
- Concepto del producto.
- Análisis de sensibilidad al precio y al servicio.
- Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
- Imagen de establecimientos comerciales.

Área contable y financiera

- Costos fijos y variables.
- Gastos administrativos.
- Margen de contribución.
- Punto de equilibrio.
- Balance general.
- Estado de pérdidas y ganancias.
- Indicadores financieros.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la realización de este proyecto se tiene en cuenta el sector de Aguablanca. Este sector se caracteriza por tener una población de por 680 mil personas distribuidas en 40 barrios. Este sector esta poblado en la mayoría por personas afro Colombianas las cuales provienen de la zona pacifica de país, también existen personas inmigrantes de otros departamentos como el Choco, Cauca y Nariño. También es característico de este sector el bajo nivel de la calidad de vida de sus habitantes y un alto índice de violencia.

Gracias a la información recopilada por parte del estudiante se han podido observar las diferentes características de esta zona en la ciudad de Cali como por ejemplo la violencia, la pobreza y sus habitantes que por lo general con un alto índice de analfabetismo. Dada esta situación algunos de los pobladores de este sector se han dedicado a la delincuencia como los robos, secuestros extorsivos, las pandillas, haciendo que la convivencia en estas 3 comunas sea muy riesgosa.

Contrario a esto existen personas las cuales han querido surgir y salir adelante, para poder cumplir sus sueños y metas trazadas.

Estas personas son llamadas microempresarios. Estos microempresarios surgen de la necesidad que existe en esta zona llena de pobreza. Los empresarios se caracterizan por tener pequeños negocios con un volumen pequeño en ventas, su organización no es la más adecuada y carecen de conocimiento general de una empresa. La competencia es abundante y son pocos los microempresarios que logran salir adelante pues una de sus mayores debilidades es la falta de recursos financieros los cuales debilitan y empobrecen la producción y fuerza de ventas en las microempresas.

La Fundación Carvajal es una entidad que está ayudando a todos los emprendedores de este sector incentivando el desarrollo, la generación de empleos directos e indirectos y el buen manejo de las microempresas.

Para esta actividad la Fundación Carvajal ha recurrido a la ayuda de algunos estudiantes de últimos semestres con conocimientos administrativos en general. La Fundación ha entrenado y ha enseñado a los estudiantes acerca de cómo se deben realizar los diagnósticos y las asesorías para los diferentes empresarios ya que estos emprendedores necesitan de estas enseñanzas para poder salir adelante llevando un buen manejo de las empresas en todas sus áreas.

Para la realización de este trabajo se ha tenido en cuenta una gran incógnita la cual se piensa resolver a medida que se va desarrollando el proceso de asesoramiento empresarial.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento puede contribuir de manera positiva a las microempresas: Panadería Marcela, Maxipulpas Jugos de Colombia y Cárnicos Aidalid?

La siguiente pregunta surge de la necesidad que existe por parte de los microempresarios de poder llevar una empresa de manera efectiva en todas sus áreas en una zona donde existen muchas oportunidades, ya que estas 3 comunas poseen una gran población y por ende un gran mercado potencial.

2. JUSTIFICACIÓN

El propósito de la Fundación Carvajal y del estudiante es evaluar y conocer la empresa como primera medida, investigar cuales son sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en todas las áreas, para poder así realizar planes de mejoramiento que lleven al empresario a un nivel más competitivo.

También se enseña y motiva al empresario de cómo llevar de manera efectiva todas las áreas que componen su empresa para poder lograr un mejoramiento ya que este es el mayor propósito de la Fundación Carvajal.

Para lograr dicho propósito el estudiante brinda como asesor al empresario, las herramientas aprendidas en la Universidad y en la Fundación, para lograr vencer todos los obstáculos que se presenten en su entorno y así alcanzar las metas trazadas.

Lo que se quiere lograr con esta clase de proyectos es el mejoramiento en la calidad de vida para el empresario en un entorno donde las empresas juegan un papel muy importante, pues estas comunas poseen un gran mercado potencial. También se busca optimizar la capacidad de producción y competitiva de estas microempresas implementando programas estratégicos de mejoramiento que permitan una buena dirección y ejecución en todas sus áreas.

Este proceso es de gran valor tanto para los empresarios como para la economía del país, ya que según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombiano las Mipymes ocupan el 97% de todas las empresas del país, generando un 63% de empleos directos e indirectos y aportando un 37% al PIB¹.

Por esta razón las microempresas no solo benefician al empresario también crean empleos directos e indirectos a la población generando un beneficio a todos su entorno tanto externo como interno.

¹ Mypimes en Colombia [en línea]. Colombia: IBERPYMEonline, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.iberpymeonline.org/PANAMA0505/COLOMBIA.pdf>.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este proyecto es analizar y diagnosticar y crear planes de mejoramiento en todas las áreas de las empresas utilizando como herramientas todo el conocimiento del estudiante adquirido en su carrera, la metodología de la Fundación Carvajal, toda la experiencia que pueda tener el microempresario para poder así llevar a la empresa a un nivel más competitivo.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general en las diferentes áreas de las empresas.
- Diseñar un plan de mejoramiento en todas las áreas de las empresas Panadería Marcela, Maxipulpas Jugos de Colombia y Cárnicos Aidalid.
- Ejecutar el plan de mejoramiento en todas las áreas de las empresas Panadería Marcela, Maxipulpas Jugos de Colombia y Cárnicos Aidalid.

4. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

4.1 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Conocida también por su acrónimo (**PYME** o **pyme**), es un negocio con características distintivas. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPYME, que es una expansión del término original en donde se incluye ala micro-empresa. Estas empresas tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones².

4.2 PYMES EN COLOMBIA

De acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal de 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. La pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes³.

4.3 TEORÍA DE PYMES

- Teoría de la reacción frente a la recesión, recession push theory (Gudgin, 1984): esta teoría centra su atención en el comportamiento de los perjudicados por una situación de crisis económica, que deciden como manera de asegurarse un puesto de trabajo crear su propia empresa. Por otra parte el abandono de algunos mercados por la gran empresa debido a la racionalización de sus actividades posibilita la apertura de espacios productivos para la pequeña empresa.
- Teoría del crecimiento de la renta, income growth theory (Storey, 1982): Para la teoría del crecimiento de la renta, el argumento central radica en el hecho de que el

² Administración de empresas [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas.

³ MINISTERIO DE COMERCIO [en línea]. Las Pymes en Colombia. Colombia: Mincomercio, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/pymes>

incremento de la renta real provoca una fuerte diversificación de la demanda de consumo, la segmentación de la demanda provoca que los consumidores demanden una cantidad creciente de productos, de bienes y servicios personalizados y adaptados a sus gustos y preferencias; ello provoca la aparición de nichos de mercado donde las pequeñas empresas pueden actuar con mayor eficacia que las grandes, quienes mantendrían su ventaja comparativa en los segmentos de producción estandarizados.

- Teoría del cambio tecnológico, thecnological change theory (Aydalot y Keeble, 1988; Maillat, 1988): En la teoría del cambio tecnológico el centro de gravedad está en que el desarrollo de las nuevas tecnologías (vinculadas a las TICs, electrónica, biotecnología, nuevos materiales, inteligencia artificial, etc.) ha provocado la aparición y el desarrollo de numerosas empresas, cuya trayectoria ha demostrado una flexibilidad en su planteamiento y gestión que le ha permitido adaptarse a los cambios de la demanda lanzando nuevos productos y adaptándose a nuevos mercados. El papel de las pymes tecnológicas tiene en el actual momento un carácter estratégico debido a que incide en el nodo esencial de la actividad productiva a la introducción de nuevos productos, nuevos métodos y nuevas formas de organización⁴.

4.4 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La **administración de empresas**, o **ciencia administrativa** es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar (P.H.V.A) todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones⁵.

La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente⁶.

⁴ Teorías Pymes [en línea]. Eumed. Net, 2007 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/tesis/2007/fjcv/Modelos%20de%20base%20PYME.htm>

⁵ Administración de empresas, Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas

⁶ STONER, James A.F. Administración y gerentes. 6 ed. México: Interamericana, 2002. p. 9.

4.5 CONTABILIDAD

La **contabilidad** es la disciplina que sirve para proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas. Ha venido siendo definida como Ciencia del Patrimonio, y ello porque su objeto es el estudio y la representación del patrimonio empresarial, tanto desde un punto de vista estático como dinámico.

El producto final de la contabilidad son todos los Estados Contables o Estados Financieros que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa⁷.

4.6 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Ésta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituye el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los estados financieros es una de las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran⁸.

4.7 MERCADEO

Según Philip Kotler (considerado padre del marketing) es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Sin embargo, hay otras definiciones; como

⁷ Contabilidad [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

⁸ Estados financieros [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros.

la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo⁹.

Hace parte del mercadeo el análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto.

⁹ PRIDE, William M. y FERREL, O.C. Marketing. Conceptos y estrategias. 9 ed. México: McGraw Hill, 2000. p.135.

5. MARCO REFERENCIAL

Los barrios en los cuales se encuentran situadas las empresas pertenecen a las comunas 7 y 16.

5.1 COMUNA 7

Está ubicada en la parte oriental de la ciudad, limita al norte con las comunas 5 y 6, al oriente con los municipios de Palmira y Candelaria, al sur con las comunas 21 y 13, y al occidente con las comunas 8 y 4.

Barrios que conforman esta comuna:

- Alfonzo López 1ra Etapa.
- Alfonzo López 2da Etapa.
- Alfonzo López 3ra Etapa.
- Puerto Nuevo.
- Puerto Mallarino.
- Urbanización El Ángel del Hogar.
- Siete de Agosto.
- Los Pinos.
- San Marino.
- Las Ceibas.
- Base Aérea.
- Parque de la Caña.
- Fepicol.

La comuna cuenta con una población estimada en 92.000 habitantes, dentro de una población total de 1'776.438 habitantes para toda la ciudad.

Los barrios de la Comuna 7 compuestos por 478 manzanas, en 1994 presentaban una población de 78.801 habitantes y 13.544 viviendas, con 26,1 viviendas/Ha, con un promedio de 5,81 habitantes/vivienda, que muestra un valor mayor al promedio en Cali, correspondiente a 5,11 habitantes/vivienda¹⁰.

¹⁰ Comuna 7 [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_7_\(Cali\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_7_(Cali)).

Figura 1. Ubicación de la comuna 7 en Santiago de Cali



Fuente: Mapa de la ciudad de Cali [en línea]. Cali: Planeación, 2008 [consultado mayo de 2009].
Disponible en Internet:
http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2016.pdf

5.2 COMUNA 16

La comuna 16 se encuentra en el oriente de la ciudad. Limita por el sur y sur-occidente con la comuna 17, por el oriente con la comuna 15, por el nororiente con la comuna 13 y por el norte y noroccidente, con la comuna 11. (Ver Mapa 1-1). La comuna 16 cubre el 3,5% del área total del municipio de Santiago de Cali con 427,6 hectáreas.

La comuna 16 está compuesta por cinco barrios, dos urbanizaciones y sectores. Ésta comuna tiene el 2,02% de los barrios de la ciudad. Las urbanizaciones y sectores de ésta corresponden al 2,3% del total. Por otro lado, la comuna 16 posee 580 manzanas, es decir el 4,2% del total de manzanas en la ciudad.

Barrios que conforman esta comuna:

- Mariano Ramos
- República de Israel
- Unión de Vivienda Popular

- Antonio Nariño
- Brisas del Limonar
- Ciudad 2.000
- La Alborada

Esta comuna cuenta con 14.325 predios, que representa el 3% del total de la ciudad. Está conformada por 22.260 viviendas, lo cual corresponde al 4,4% del total de viviendas de la capital vallecaucana. Así, el número de viviendas por hectárea es 52,1, cifra superior a la densidad de viviendas para el total de la ciudad que es de 41,7 viviendas por hectárea.

En cuanto a población, en esta comuna habita el 4,6% del total de la ciudad, es decir 94.383 habitantes, de los cuales el 47,2% son hombres (44.533) y el 50,8% restante mujeres (49.850). Esta distribución de la población por género es similar al que se presenta para el consolidado de Cali (47,1% son hombres y el 52,9% mujeres)¹¹.

Figura 2. Ubicación de la comuna 16 en Santiago de Cali



Fuente: Mapa de la ciudad de Cali [en línea]. Cali: Planeación, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2016.pdf

¹¹ Comuna 16 [en línea]. Cali: Gobernación del Valle del Cauca, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2016.pdf

6. METODOLOGÍA

Actualmente el estudiante está cursando decimo semestre de Mercadeo y Negocios Internacionales en la Universidad Autónoma de Occidente, este posee grandes conocimientos en las áreas de mercadeo, administración, contable y financiera, las cuales son motivo de investigación para las microempresas en este proyecto.

Gracias a estos conocimientos la Universidad junto con la Fundación Carvajal han escogido a un grupo de estudiantes con un perfil emprendedor y motivacional para el asesoramiento empresarial en el distrito de Agua Blanca en la ciudad de Cali con el fin de apoyar, ayudar y contribuir en el mejoramiento de las microempresas.

Para la realización de este asesoramiento la Fundación Carvajal ha dictado una serie de capacitaciones en las cuales se ha reforzado el conocimiento del estudiante en todos los aspectos empresariales que conforman dichas microempresas, con el fin de que el estudiante tenga buenas bases para poder ayudar e instruir al empresario para lograr un manejo efectivo de los entornos y poder así llegar a formalizarse y organizarse como una empresa viable que genere una buena productividad.

Este asesoramiento esta dividido de la siguiente manera:

- **Diagnostico empresarial.** Es la primera etapa del asesoramiento ya que aquí se va a conocer como está conformada la empresa y quienes la conforman. En este diagnostico se entrevista al empresario y se recopila información de las diferentes áreas que conforman la micro empresa, administrativa, producción, mercadeo, contable y financiera. Se utilizarán como herramientas la observación directa ya que el objetivo de esta etapa es recopilar información.
- **Área administrativa productiva y legal.** Para esta etapa se realiza la misión y visión de la empresa si no existe, se analiza la distribución de planta para resolver los problemas que se estén presentando en la producción y se resolverán todos las inquietudes y dudas que existan por parte del empresario en la parte legal de su microempresa. Se desarrollaran planes como buen almacenamiento de materias primas, distribución de la planta, diseño de manual de funciones, requisitos legales para el buen funcionamiento de la empresa, control de actividades de la empresa, objetivos empresariales, misión y visión empresarial.
- **Área de costos.** En esta área se analizan los costos de la empresa, variables fijos, costos de producción, gastos administrativos. Después de este análisis se informara y enseñara al empresario de cómo llevar de manera efectiva esta área. Para esta etapa se tendrá la ayuda de una plantilla de la Fundación Carvajal.

- **Área contable y financiera.** En esta etapa se va a realizar un primer balance general (activos fijos y variables, pasivos corrientes y a largo plazo) con un análisis profundo en Inventarios de materia prima, producto terminado y cuentas por cobrar. Después de este análisis profundo se informa al empresario y a los tutores de asignados por la universidad y la Fundación para poder así llevar un plan de mejoramiento en esta área. Para la realización de esta área se tendrá como ayuda una plantilla de la Fundación Carvajal la cual está diseñada por los tutores de esta misma.

Gracias a los resultados generados por la plantilla se podrán obtener unos indicadores financieros, un margen de contribución y un punto de equilibrio para la empresa.

- **Área de mercadeo.** En esta área se analizan los clientes actuales, clientes potenciales, análisis de la competencia, se realizaran estrategias de mercadeo y un plan de ventas (Marketing Mix). Para este informe se realizara un análisis profundo junto con los tutores de cómo se debe efectuar un marketing que genere satisfacción en los clientes, nuevos clientes y mejoras en el producto o servicio para de esta manera generar un buen volumen en las ventas.

- **Plan de acción y mejoramiento.** En esta etapa se debe tener en cuenta un análisis DOFA por cada área, esto con el fin de mejorar y garantizar el buen manejo y funcionamiento de la empresa. Para este plan de mejoramiento se contara con la orientación de los tutores de la Fundación Carvajal y los tutores de la Universidad Autónoma de Occidente para llevar a cabo un buen análisis y poder llevar la microempresa a un nivel más competitivo y generar satisfacción tanto para el empresario como para sus clientes. Después de este proceso se implementaran los planes de mejoramientos que se han plantado durante todo este trabajo de campo.

7. PANADERÍA MARCELA

7.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Información general sobre la empresa:

Razón social: panadería Marcela

Actividad económica: Panadería

Dirección comercial: Carrera 7m numero 76 – 122 Alfonso López 3ra etapa.

Representante legal: Miguel Hormiga.

Antigüedad de la empresa: 8 años.

Reseña histórica de la empresa: el señor Miguel Hormiga empezó trabajando en una panadería como barrendero, después de algunos meses ascendió al puesto de panadero y fue ahí donde aprendió a hacer pan de diferentes maneras y presentaciones. Al cabo de un tiempo él decidió empezar su propia empresa como panadero comprando unas maquinas para dicho oficio.

El señor Miguel Hormiga empezó con un solo horno de un costo de \$300.000 y el pan era amasado en el mesón de la cocina. Con el tiempo el empresario fue adquiriendo las diferentes maquinas que hoy en día posee.

El mayor cambio que ha tenido la empresa ha sido la compra de una maquina la cual el empresario le dice cilindro, esta le ayuda a amasar el producto para después llevarlo a la parte de crecimiento y después al horno. Esta maquina ha sido muy efectiva en el área de producción, ya que gracias a este producto en proceso obtiene mejores características en comparación del producto anterior que realizaba de manera manual.

Perfil del empresario: el señor Miguel Hormiga es un empresario productor de pan, vive en una casa junto a su hija, su mamá, su papá y hermanos. Es un empresario que con el tiempo ha aprendido a producir y comercializar productos de panadería como lo son las líneas de pan y galletas. Sus mayores fortalezas son el conocimiento del producto ya que lleva 8 años en este mercado. La mayor debilidad que se encontró en él es el poco manejo en la parte financiera y contable de su empresa ya que no lleva registros de ninguna clase y no posee un sueldo fijo.

Empleados:

Jesús ángel Hormiga, hermano del empresario.

Ayudante de producción capacitado en el oficio con una experiencia de 8 años en el oficio.

Salario de \$260.000 mensuales.

Tipo de contrato: verbal.

Jesús María Hormiga: padre del empresario.

Empacador del productos final, con una antigüedad en la empresa de 8 años.

Salario de \$22.000 semanales.

Tipo de contrato, verbal.

7.2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

Panadería Marcela, empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería.

• Control de actividades en la empresa

➤ **Planeación.** Según el seguimiento que se ha llevado a cabo, en el área organizacional la única actividad de la empresa que se planea es la producción diaria, es decir, el empresario ya sabe con anterioridad cuanto producto debe producir para después ir a repartirlo a las diferentes tiendas donde se comercializa su producto.

Cuadro 1. Producción diaria Panadería Marcela

| Producto | Precio | cantidad |
|-----------------|---------------|-----------------|
| Pan de 500 | \$500 | 90 unidades |
| Pan de 200 | \$200 | 324 unidades |
| Pan royal | \$200 | 128 unidades |
| Pan suizo | \$200 | 232 unidades |
| Pan cacho | \$200 | 132 unidades |

Estos productos son los de mejor rotación en la empresa, por esta razón son elaborados diariamente.

➤ **Organización.** Organiza inadecuadamente todas las materias primas, estas están ubicadas cerca a la única vía de acceso y salida del área de producción.

- **Dirección.** Elabora el producto de acuerdo a los parámetros establecidos.
- **Control.** El empresario controla efectivamente todas las medidas exactas de materias primas necesarias para la elaboración del producto.

Cuadro 2. Análisis DOFA

| | | |
|---|---|---|
| | Fortalezas Apoyo de la Fundación Carvajal para el mejoramiento y crecimiento de la empresa. | Debilidades La empresa no cuenta con una buena presentación en el producto ya que es muy uniforme al de la competencia. |
| Oportunidades Buenos clientes potenciales en la comuna 7. | Ampliar el segmento de los clientes y competir con productos de alta calidad y precios bajos. | Diseñar imagen para los productos para llamar más la atención de los clientes generando una buena recordación de la marca. |
| Amenazas Alta competencia | Ampliar la línea de productos en la empresa para diferenciarse y lograr sobresalir ante la competencia | Dirigirse hacia otros sectores donde la competencia no esté tan marcada. |

7.2.1 Plan de mejoramiento

- **Área de ventas y distribución.** Planificar las ventas con anterioridad y desarrollar un plan de distribución, es decir, realizar un plan de acción donde se diagnostique cuáles van a ser las ventas del día y cómo se piensa en distribuir el producto a los diferentes clientes.
- **Área de compra de insumos.** Llevar un conteo exacto de cuánto se gasta en insumos y promediar cuántos días dura la materia prima para así realizar una compra acertada y no incurrir en pérdida de tiempo, almacenamiento de productos, gastos y costos innecesarios.

- **Área de personal.** Se le ha sugerido al empresario realizar como mínimo el pago de la Seguridad Social para todos los empleados (incluyendo propietario), ya que en algún momento puede ocurrir un accidente empresarial. Esta sugerencia se hace con el fin de evitar los altos costos y gastos que se pueden generar para la empresa en caso de una emergencia y darles protección a sus empleados.

Con relación al análisis del personal y manual de funciones, la empresa no lo ha diseñado, por lo consiguiente se ha elaborado un manual de funciones que permitirá analizar las competencias de cada empleado de la empresa. Se también diseñará un organigrama para la empresa ya que esta no lo posee.

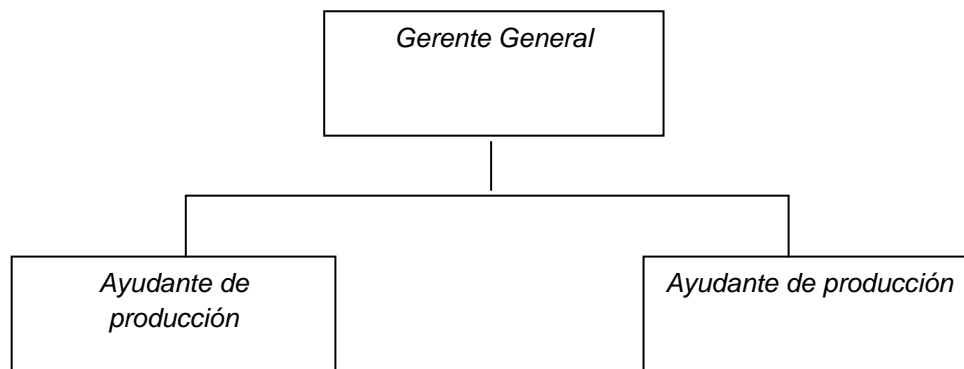
7.2.2 Implementación del plan de mejoramiento

- **Objetivos de la empresa:**

- Desarrollar un sistema de cuentas para lograr el buen manejo administrativo de la empresa por parte del gerente general.
- Involucrar de manera activa a todos los familiares que se encuentran laborando y se están beneficiando por parte de la empresa.

- **Organigrama**

Figura 3. Organigrama Panadería Marcela



Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un

manual de funciones que permita a la empresa (panadería Don Miguel) funcionar de forma efectiva. El manual de función en la empresa permitirá definir la función de cada empleado y la estructura empresarial.

Manual de funciones para los empleados Panadería Marcela:

Gerente General.

Ubicación, área de producción.

Experiencia en la fabricación de productos de panadería utilizando las técnicas adecuadas y controlando los niveles de calidad, sabor y presentación requeridos.

- Mezclar las materias primas y productos auxiliares en sus cantidades adecuadas y preparar la masa.
- Controlar la temperatura y humedad de los hornos, así como los tiempos de cocción.
- Recibir, almacenar y preparar las materias primas y productos auxiliares necesarios según el producto a elaborar (harina, levadura, sal, huevos...), controlando la calidad de los mismos.
- Limpiar y desinfectar las instalaciones, maquinaria y utensilios de la panadería.
- Actuar en todo momento bajo las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Experiencia en distribución de productos bajo los reglamentos de la empresa:

- Manejar vehículo para la distribución de los productos (moto).
- Tener en regla el permiso de conducción (pase para moto).
- Cargar y descargar las canastas donde se transportan los productos (canastas).

Manejo del área contable y financiera bajo un programa de cuentas simples:

- Realizar gestiones empresariales como facturas y cuentas simples.

Experiencia con el manejo de clientes:

- Atender a los clientes, informarles y cerrar la venta.

Educación:

- Bachiller y técnico en alimentos.

Subalterno de producción.

Ubicación: área de producción.

Experiencia en la fabricación de productos de panadería utilizando las técnicas adecuadas y controlando los niveles de calidad, sabor y presentación requeridos.

- Mezclar las materias primas y productos auxiliares en sus cantidades adecuadas y preparar las masas.
- Controlar la temperatura y humedad de los hornos, así como los tiempos de cocción.
- Recibir, almacenar y preparar las materias primas y productos auxiliares necesarios según el producto a elaborar (harina, levadura, sal, huevos...), controlando la calidad de los mismos.
- Limpiar y desinfectar las instalaciones, maquinaria y utensilios de la panadería.
- Actuar en todo momento bajo las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Experiencia y habilidad para empacar los productos fabricados por la empresa:

- Recibir y empacar todas las líneas de productos de la empresa.
- Almacenar y organizar los productos en las canastas para la distribución.

Educación:

- Bachiller técnico o clásico.

Empacador.

Ubicación: área de producción.

Perfil

Experiencia y habilidad para empacar los productos fabricados por la empresa:

- Recibir y empacar todas las líneas de productos de la empresa.
- Almacenar y organizar los productos en las canastas para la distribución.

Funciones:

- Encargado de empacar los productos.

Educación:

- Bachiller técnico o clásico.

Misión y Visión Panadería Marcela

- **Misión:** la Panadería Marcela elabora un delicioso pan, lleno de tradición, con el propósito de ser reconocidos como el pan hogareño más suave, delicioso y económico en toda la comuna 7.
- **Visión.** La Panadería Marcela en el 2011 llegara a ser reconocida como el mejor fabricante de pan en toda la comuna 7.

7.3 ÁREA LEGAL PANADERÍA MARCELA

La empresa no está constituida legalmente, es decir no cuenta con todos los requisitos establecidos por el gobierno para la producción y distribución de alimentos.

En la parte legal del personal los empleados no poseen el pago de obligaciones laborales. El empresario solo cuenta con el RUT, registro único tributario.

7.3.1 Plan de mejoramiento

- Se aconsejó al empresario de legalizar de manera efectiva la empresa ya que de esta forma no se incurriría a sanciones por parte de las autoridades Colombianas.

- También se aconsejó al empresario de pagar como mínimo la Seguridad Social a los empleados, de esta manera evitar altos costos y gastos si se llega a presentar algún accidente laboral.

7.3.2 Implementación del plan de mejoramiento. Gracias a las sugerencias dadas el empresario logró obtener el RUT. Registro Único Tributario.

7.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Proceso de producción y distribución Panadería Marcela. Los ingredientes son mezclados en la remojadora con agua o leche, mantequilla y azúcar según el requerimiento, después de este proceso pasa esta mezcla pasa al cilindro donde es amasado, de ahí pasa a la mesa donde se da forma al producto, es decir, se hacen panes de diferentes tamaños. Después de este proceso pasan los panes a la fase de crecimiento y luego al horno, por ultimo se empaacan. El producto se realiza por serie ya que se produce la misma cantidad todos los días.

En el proceso de distribución el señor Miguel Hormiga se toma la tarea de almacenar el producto en una canasta la cual es transportada en una moto, que sirve para llegar a los diferentes destinos (tiendas) que se tienen en el itinerario diario del empresario. El empresario nunca ha tenido devoluciones de su producto.

Condiciones ambientales de la planta. La planta está ubicada en el segundo piso de la casa donde vive el empresario con toda su familia, papá, mamá, hermanos e hija. El área de producción es pequeña, de 6m con 80 cm x 4m con 50cm. Enseguida del área de producción quedan dos cuartos y una terraza. Los dos cuartos poseen camas donde duerme el empresario junto con su hija, la terraza es un patio de ropas.

- **Ventilación.** La ventilación de la planta de producción no es la óptima pues las maquinas están situadas en las paredes y la poca ventilación que entra al cuarto de producción es por la puerta de la terraza o por una abertura en el techo.

- **Iluminación.** La iluminación es buena ya que la casas es amplia. Esto se ve reflejado en el área de producción pues consta de buena iluminación natural y artificial (bombillos).

- **Limpieza.** El área de trabajo permanece limpia, pero los insumos están apilados en una esquina del área de producción, no se encuentran almacenados de manera organizada y esto puede afectar a la producción, trafico de empleados e higiene.

- **Ruido.** El ruido de las maquinas no es muy alto gracias a esto no ha tenido problemas con los vecinos ni los habitantes de su casa.

Accidentes laborales: el empresario nunca ha tenidos accidentes en el área de producción, ni distribuyendo el producto a los diferentes clientes.

Políticas de compra de materias primas: el señor Miguel Hormiga compra de contado y a crédito a su único proveedor, este le da un plazo máximo de 20 días para pagar la deuda que halla adquirido el empresario. El queso y los huevos son las únicas materias primas por la cuales debe pagar de contado.

7.4.1 Plan de mejoramiento

- Se sugirió al empresario de realizar un control de mantenimiento preventivo en las maquinas.
- Se aconsejó al empresario de almacenar mejor las materias primas ya que se encuentran ubicadas en un sector de alto tráfico de personal.
- Se sugirió al empresario comprar implementos de aseo personal como tapabocas y gorros.
- Se aconsejó al empresario buscar más proveedores de materias primas con el fin de encontrar mejores precios, formas de pago y mejor calidad de los productos.

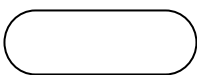
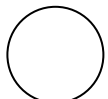


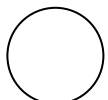
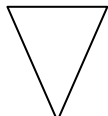
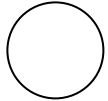
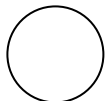
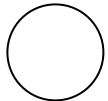
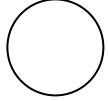
7.4.2 Implementación del plan de mejoramiento

- Las materias primas se ubicaron en un mejor sector pues se encontraban almacenadas en un sitio donde existe un alto flujo de personas. Gracias a esto los insumos han quedado fuera del alcance de los habitantes de la casa evitando así la contaminación en las materias primas, también las vías de evacuación han quedado despejadas por si se presenta alguna emergencia.
- El empresario compró tapabocas y gorros para los encargados de la producción y así evitar la contaminación del producto y contribuir a la buena higiene.


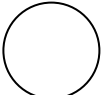

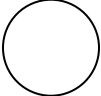
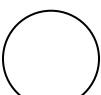
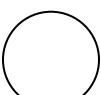


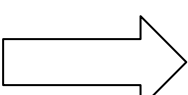

Diagrama de flujos de producción

En este proceso participan 3 personas, 2 encargadas del proceso de producción (el señor Miguel Hormiga y su hermano Jesús Ángel Hormiga) y uno encargado del proceso de empaque (Jesús María Hormiga, su padre).

Cuadro 3. Diagrama de flujos en el área de producción Panadería Marcela

| | | |
|---|-----------------------------|---|
|  | Inicio | |
|  | Operación de entrada | Búsqueda de materias primas. |
|  | Toma de decisiones | Cuanto se debe comprar, que marcas comprar y donde comprar la materia prima. |
|  | Datos | Exigir los recibos de compra en materias primas. |
|  | Proceso | Regreso al área de producción con las materias primas. |
|  | proceso | Almacenamiento de materias primas. |
|  | Proceso alternativo | Mezcla de ingredientes en la mojadora o artesa. (Agua, leche, mantequilla, azúcar, sal, levadura, harina, huevos) cantidad según el producto requerido. |
|  | proceso | Esta masa pasa al cilindro para ser amasado. |
|  | proceso | Esta masa pasa a la mesa donde se le da forma al producto en proceso. |
|  | proceso | El producto en proceso ya con su forma característica pasa al escabiladero donde inicia su proceso de crecimiento. |

Cuadro 2. (Continuación).

| | | |
|---|----------------------------|---|
|  | Toma de decisiones | Se determina cuanto tiempo debe estar el producto en proceso en la fase de crecimiento. |
|  | proceso | El producto en proceso pasa al horno. |
|  | Toma de decisiones | Se determina cuanto tiempo debe estar el producto en proceso dentro del horno. |
|  | proceso | El producto terminado pasa al escabiladero para que repose y enfríe un poco. |
|  | Proceso alternativo | Se determina como se debe empacar el producto. Cuantas unidades deben ir en cada bolsa. |
|  | proceso | El producto es empacado. |
|  | Toma de decisiones | Se define cuanto producto se va a distribuir. |
|  | Proceso | El producto es almacenado en las canastas para ser transportado. |
|  | proceso | El producto es distribuido. |
|  | Fin | |

7.5 ÁREA DE MERCADEO

Producto y precio:

Análisis de las características, beneficios y ventajas. Por lo que se pudo observar el producto es conocido como un pan de tienda de buena calidad y sabor. Sus ventajas están enfocadas en el precio y tamaño del producto. Los productos de mejor rotación son el Pan de \$200, Pan de \$500, Pan Royal, Pan Cacho y Pan Suizo, ya que son de buena calidad y en comparación a la competencia son un poco más grandes. Su producto estrella es el pan Suizo pues posee características que lo hacen atractivo al mercado, es relleno de queso y mantequilla tiene un buen sabor.

Las otras líneas de productos que ofrece son muy similares a la competencia tanto en tamaño, sabor y precio.

Cuadro 4. Descripción del producto y precio Panadería Marcela

| Producto | Precio | Características |
|---------------------|--------------|--|
| Pan blanco de \$500 | \$500 unidad | Pan blanco |
| Pan blanco de \$200 | \$200 unidad | Pan blanco |
| Pan dulce | \$200 unidad | Es un pan blanco de tamaño pequeño en forma de rosca contiene azúcar y dulce de guayaba. |
| Pan cacho | \$200 unidad | Es una pan blanco de tamaño pequeño con forma de media luna. |
| Pan suizo | \$200 unidad | Es un pan blanco de forma cuadrangular de tamaño pequeño con queso y mantequilla. |
| Pan royal | \$200 unidad | Pan amarillo con un rico sabor a mantequilla. |

Establecimiento comercial. La empresa se encuentra ubicada en la carrera 7m # 76 – 122 Barrio Alfonso López tercera etapa. Es una casa de dos plantas habitada por 9 personas que conforman la familia del empresario.

En la parte de abajo viven los dos padres junto con la hermana y dos hijos de ella. En la parte de arriba vive el empresario con la esposa y sus dos hijos.

El área de producción se encuentra ubicada en el segundo piso, sus medidas son de 6m con 80cm X 4 con 50cm. Este salón consta de dos ventanas grandes por las cuales salen todos los gases y olores emitidos por los hornos.

Competencia. Existen 3 competidores fuertes en el área donde vive y comercializa el empresario: Panadería Las Delicias, Panadería López y Panadería Rico Pan.

Características de los competidores:

- Estos competidores se destacan porque se encuentran ubicados en una vía de alto flujo de autos y peatones.
- El establecimiento de los competidores es amplio brindando una mayor comodidad para los clientes.
- Sus productos se encuentran exhibidos de manera que las personas que lleguen al establecimiento los puedan ver.
- Los productos que se manejan en estas panaderías son muy homogéneos, es decir, son muy parecidos tanto en textura como en sabor.
- El precio de los productos competidores no varía entre ellos, es el mismo en todas las líneas de productos.

Clientes actuales. El empresario posee un promedio de 45 clientes actualmente. Se caracterizan por ser hombres y amas de casa mayores de 30 años. Son dueños o trabajan en tiendas en el sector de la comuna 7.

Otra clase de clientes que posee el empresario son las personas que suelen comprar el pan en el punto de venta, estas personas se caracterizan por vivir en la cuadra de la casa. Poseen un rango de edad entre los 20 y 45 años.

Clientes potenciales:

- Todas las tiendas que se encuentran ubicadas en los barrios de las otras comunas.
- Habitantes aledaños al punto de venta directo.

Distribución:

- El empresario realiza la distribución del producto por medio de un Canal Directo.
- La venta se realiza a domicilio (moto) o en la tienda de la mamá.
- El empresario ya tiene rutas establecidas y cumple diariamente con un horario para repartir el producto.
- Esta tarea de la empresa es realizada también por uno de los trabajadores Jesús Ángel Hormiga hermano del señor Miguel Hormiga. Este empleado realiza esta función con la ayuda de una canasta, no posee vehículo y se transporta a pie ya que los clientes a los cuales se dirige son aledaños.

7.5.1 Plan de mejoramiento

- Realizar una estrategia de ventas para la empresa.
- Tiene un gran número de competidores en el sector y el empresario tiene poco conocimiento de su competencia directa e indirecta, por esta razón sería conveniente informarse de cuales son sus competidores.
- Expandir la línea de producto que ofrece ya que es muy pequeña.
- Los clientes no reconocen el producto por el nombre de la empresa (panadería Don Miguel), es reconocido simplemente porque conocen al empresario, por esta razón se ha sugerido darle una imagen al producto y a la empresa.
- Se ha propuesto al empresario que sectorice y trace rutas para la repartición del producto, ya que de esta manera puede incurrir en menos gastos como lo es la gasolina y reduce el tiempo de entrega de su producto.

7.5.2 Implementación del plan de acción

Estrategia de venta para la empresa. Se aprovechará la tienda que existe en la casa la cual es propiedad de la mamá. Este será el punto de venta directo para todos los clientes potenciales que existen en el sector. El enfoque de esta estrategia esta basado en el gusto de las personas por el Pan caliente o recién hecho y el bajo costo que este posee.

Según una pequeña investigación en el sector, se les pregunto a las panaderías competidoras (5) cercanas a la casa del empresario ¿cuales son los horarios donde tienen más rotación los productos de panadería? La respuesta fue de un rango de horario: en las mañanas de 7am hasta las 9am y en las tardes de 3pm hasta las 5pm.

Ya que el empresario reparte el producto en las mañanas no tiene tiempo para realizar una producción en este horario, por consecuente se ha llegado a la conclusión de realizar una producción en las tardes, donde se podrá encontrar pan recién hecho y caliente en el punto de venta directo (tienda), a un precio muy asequible para el mercado de este sector sin dejar atrás todas las características que el mercado esta requiriendo, (recién hecho, caliente y a un bajo costo).

Posicionamiento e imagen de la marca y de la empresa. En esta tapa de la investigación se ha encontrado con el problema de que sus clientes no conocen el nombre de su empresa y simplemente es reconocido como “el panadero”.

Gracias a este problema se han desarrollado una serie de tarjetas de presentación, logotipos y slogan para darle fuerza al producto por medio de un nombre a la marca propia. También se he sugerido el cambio de nombre de la empresa Panadería Marcela por uno más sonoro y más sugestivo para los clientes, Panadería Don Miguel.

Por medio de este logotipo la panadería del señor Miguel Hormiga se diferenciará de manera efectiva con respecto a su competencia. El objetivo es pegar en el empaque del producto un sticker con el nombre de la empresa, el logo, slogan y teléfonos para realizar pedidos.

Slogan:

Panadería Don Miguel un Pan con Tradición.

Panadería Marcela un Pan con Tradición.

Logotipos y tarjetas

Figura 4. Logotipos y tarjetas Panadería Marcela y Panadería Don Miguel



Stiker para la presentación en bolsas

Figura 5. Stiker para la presentación en bolsas Panadería Marcela y Panadería Don Miguel



7.6 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

La empresa no cuenta con libros contables; no lleva registros de ningún tipo.

Esta empresa no cuenta con un contador lo que se torna un poco más complicado para el empresario llevar todas las cuentas de manera efectiva, pues tiene algunos inconvenientes a la hora de elaborar dichos asientos contables.

Para esta área se analizó primero:

Sueldo del empresario:

Cuadro 5. Sueldo del empresario

| CONCEPTO | VALOR |
|--------------------------|-------------------|
| ALIMENTACION | \$ 288.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS CASA | \$ 50.000 |
| TELEFONO | \$ 50.000 |
| GAS DOMICILIARIO | \$ 125.000 |
| PARABOLICA | \$ 18.000 |
| CUOTAS CREDITOS PERSONAL | \$ 155.000 |
| TOTAL SUELDO | \$ 686.000 |

Se puede analizar que el rubro más importante en este caso es la alimentación, ya que es el monto más elevado en comparación a otros.

Costos y gastos fijos: se puede observar en el siguiente cuadro cuales son los costos fijos y gastos administrativos que posee el empresario.

De este cuadro se puede analizar que los sueldos fijos de producción son los más elevados dentro de los costos fijos con un 32.7%, mientras que en los gastos administrativos el rubro mas alto es el sueldo del empresario con un 64.4%.

Margen de contribución y costo variable

Cuadro 7. Margen de contribución

| PRODUCTO | UNIDADES VENTAS MES | PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO | COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO | MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD | MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE | VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO | MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO |
|------------------------|---------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| | A | B | C | B-C=D | D/B X 100 | AXB | AXD |
| Pan de 500 | 1.200 | 500 | 230 | \$ 270 | 54% | \$ 600.000 | \$ 324.245 |
| pan suizo paquete X 6 | 600 | 1.000 | 516 | \$ 484 | 48% | \$ 600.000 | \$ 290.381 |
| Pan de 200 paquete X 6 | 900 | 1.000 | 441 | \$ 559 | 56% | \$ 900.000 | \$ 502.737 |
| pan royal | 3.000 | 200 | 76 | \$ 124 | 62% | \$ 600.000 | \$ 373.223 |
| Pan dulce | 2.520 | 200 | 35 | \$ 165 | 83% | \$ 504.000 | \$ 416.362 |
| Pan Cacho | 2.700 | 200 | 96 | \$ 104 | 52% | \$ 540.000 | \$ 280.771 |
| TOTALES DEL MES | | | | | | \$ 3.744.000 | \$ 2.187.718 |

Se puede observar que el producto con mayor margen de contribución es el pan de \$200 paquete X 6 y el producto con menor margen es el pan cacho.

Costo variable

Cuadro 8. Margen de contribución y costo variable de industria

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

58,4%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

41,6%

En este cuadro se puede analizar los costos de la empresa por la fabricación de productos el cual es de 41.6% y el margen de contribución de toda la empresa es de 58.4%. Se puede observar que con respecto al margen de contribución de los negocios de panadería el cual es de un 46.4% la empresa se encuentra bien ubicada.

Cuadro 9. Balance inicial

| NOMBRE DE LA EMPRESA | | PANADERIA DON MIGUEL | | FECHA: | | 01-01-2023 | |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVOS | | | | PASIVOS | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | PASIVOS CORRIENTES | | | |
| CAJA | \$ 300.000 | | 43% DEBERES BANCARIOS | | | | |
| BANCOS | | | DEBERES BANCARIOS | <input type="radio"/> | \$ 1.310.000 | | |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES | <input type="radio"/> \$ 97.000 | | 4% PROVEEDORES | <input type="radio"/> | | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | <input type="radio"/> | | 67% ANTICIPOS RECIBIDOS | <input type="radio"/> | | | |
| INVENTARIO MATERIA PRIMA | \$ 430.000 | | OTRAS DEBERACIONES | <input type="radio"/> | | | |
| INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO | | | PRESTACIONES SOCIALES | | | | |
| INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO | | | IMPUESTOS POR PAGAR | | | | |
| INVENTARIO DE MERCANCIA | | | | | | | |
| OTROS (detallar) | | | | | | | |
| A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | | A | \$ 826.029 | D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES | | D | \$ 1.310.000 |
| ACTIVOS FIJOS | | | | PASIVOS A LARGO PLAZO | | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.700.000 | | 100% DEBERACIONES BANCARIAS | | | | |
| DEPRECIACION | | | CUENTAS POR PAGAR | | | | |
| VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.700.000 | | | | | | |
| MUEBLES Y ENERES | | | E. TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | E | | | |
| DEPRECIACION | | | TOTAL PASIVOS | D + E | | \$ 1.310.000 | |
| VALOR NETO MUEBLES Y ENERES | | | | | | | |
| EQUIPO DE COMPUTO | | | | | | | |
| DEPRECIACION | | | | | | | |
| VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO | | | | | | | |
| VEHICULO | | | | | | | |
| DEPRECIACION | | | | | | | |
| VALOR NETO VEHICULO | | | | | | | |
| CONSTRUCCIONES | | | | | | | |
| DEPRECIACION | | | | | | | |
| VALOR NETO CONSTRUCCIONES | | | | | | | |
| TERRENOS | | | | | | | |
| F. TOTAL ACTIVOS FIJOS | F | \$ 1.700.000 | G. TOTAL PATRIMONIO | G = F + H | | \$ 1.310.029 | |
| OTROS ACTIVOS | | | | PATRIMONIO | | | |
| PAGOS POR ANTICIPO | | | CAPITAL | | \$ 300.000 | | |
| OTROS | | | UTILIDADES ACUMULADAS | | \$ 963.029 | | |
| H. TOTAL OTROS ACTIVOS | H | | UTILIDADES DEL PERIODO | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | A + F + H | \$ 2.623.029 | TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | D + E + G | | \$ 2.623.029 | |

Del balance inicial se puede observar en los activos corrientes el rubro con denominación mas alta es el inventario de materia prima con un monto de \$438.029. También se puede observar que en los activos fijos solo posee maquinaria y equipo y para los pasivos corrientes posee una obligación bancaria con el Banco de la Mujer de \$1.310.000.

7.6.1 Plan de mejoramiento

- Por medio de las cuentas contables analizar cuanto tiene que vender para suplir los costos.
- Realizar un análisis detallado del área contable y financiera.
- Comprar un libro de contabilidad y empezar a registrar todos los datos de la empresa; balance general, estado de resultados entre otros.

7.6.2 implementación del plan mejoramiento

Cuadro 10. Balance final

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------|----------|--------------|------|--------------|------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | PANDERIA DON MIGUEL | | FECHA: | | 11-may-09 | | | | | | |
| ACTIVOS | | | | PASIVOS | | | | | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | PASIVOS CORRIENTES | | | | | | | | |
| CAJA | \$ 450.000 | | 36% | SOBREGIROS BANCARIOS | | | | | | | | |
| BANCOS | \$ 816.901 | | 64% | OBLIGACIONES BANCARIAS | \$ 1.155.001 | | 100% | | | | | |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES | | | | PROVEEDORES | | | | | | | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | | | | ANTICIPOS RECIBIDOS | | | | | | | | |
| INVENTARIO MATERIA PRIMA | | | | OTRAS OBLIGACIONES | | | | | | | | |
| INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO | | | | PRESTACIONES SOCIALES | | | | | | | | |
| INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO | | | | IMPUESTOS POR PAGAR | | | | | | | | |
| INVENTARIO DE MERCANCIAS | | | | | | | | | | | | |
| OTROS (cadena) | | | | | | | | | | | | |
| A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | | A | \$ 1.266.901 | 42% | D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES | | E | \$ 1.155.001 | 100% | | | |
| ACTIVOS FIJOS | | | | PASIVOS A LARGO PLAZO | | | | | | | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.788.000 | | 101% | OBLIGACIONES BANCARIAS | | | | | | | | |
| DEPRECIACION | \$ 14.900 | | 1% | CUENTAS POR PAGAR | | | | | | | | |
| VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO | 1. | \$ 1.773.100 | 100% | E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO | | F | | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | | | | TOTAL PASIVOS → E+F =G | | | | | | \$ 1.155.001 | \$ 0 | |
| DEPRECIACION | | | | | | | | | | | | |
| VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES | 2. | | | | | | | | | | | |
| EQUIPO DE COMPUTO | | | | | | | | | | | | |
| DEPRECIACION | | | | | | | | | | | | |
| VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO | 3. | | | | | | | | | | | |
| VEHICULO | | | | | | | | | | | | |
| DEPRECIACION | | | | | | | | | | | | |
| VALOR NETO VEHICULOS | 4. | | | | | | | | | | | |
| CONSTRUCCIONES | | | | | | | | | | | | |
| DEPRECIACION | | | | | | | | | | | | |
| VALOR NETO CONSTRUCCIONES | 5. | | | | | | | | | | | |
| TERRENOS | | | | | | | | | | | | |
| B. TOTAL ACTIVOS FIJOS | | (1+2+3+4+5) B | \$ 1.773.100 | 58% | TOTAL PATRIMONIO | | D - G =H | \$ 1.885.000 | 62% | | | |
| OTROS ACTIVOS | | | | | | | | | | | | |
| PAGOS POR ANTICIPADO | | | | | | | | | | | | |
| OTROS | | | | | | | | | | | | |
| C. TOTAL OTROS ACTIVOS | | C | | TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO → G+H =I | | | | | | \$ 3.040.001 | 100% | |
| TOTAL ACTIVOS | | A+B+C =D | \$ 3.040.001 | 100% | | | | | | | | |

- Se puede observar analizar que en caja existe una diferencia de \$90 con respecto al balance inicial, esto debido a que el empresario ya esta más organizado en sus cuentas.
- También podemos observar que el monto en las obligaciones bancarias han disminuido gracias a l pago oportuno del empresario al Banco de la Mujer.

Cuadro 11. Estado de pérdidas y ganancias

| ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|----------------------|-----------------|--------------|--------------|
| EMPRESA | | PANADERIA DON MIGUEL | | | |
| PERIODO DE | | 01-abr | A | 01-jun-09 | |
| VENTAS | | | | | |
| Ventas al Contado | \$ 2.550.000 | | 91% | | |
| ventas a Crédito | \$ 240.000 | | 9% | | |
| TOTAL DE VENTAS | | | | A | \$ 2.790.000 |
| COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO | | | | | |
| Inv. Inicial de Materia Prima | \$ 438.029 | | | | |
| Inv. Inicial de Producto en Proceso | | | | | |
| Inv. Inicial de Producto Terminado | | | | | |
| Inv. Inicial de Mercancías | | | | | |
| TOTAL INVENTARIOS INICIALES | | | B | \$ 438.029 | |
| Compras de Materia Prima. | | | | | |
| Contado | \$ 800.000 | | | | |
| Crédito | | | | | |
| Costos de Fabricación | | | | | |
| Salarios y prestaciones | | | | | |
| Costos producción | \$ 880.000 | | 32% | | |
| TOTAL COSTOS DE FABRICACION | | | C | \$ 1.680.000 | |
| Inv. Final de Materia Prima | | | | | |
| Inv. Final de Producto en Proceso | | | | | |
| Inv. Final de Producto Terminado | | | | | |
| Inv. Final de Mercancías | | | | | |
| TOTAL DE INVENTARIOS FINALES | | | D | | |
| COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO | | | $B + C - D = E$ | E | \$ 2.118.029 |
| | | | | | 76% |
| UTILIDAD BRUTA | | | $A - E = F$ | F | \$ 671.972 |
| | | | | | 24% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | | |
| Salarios de Adm. | | | | | |
| Gastos Administración | \$ 100.000 | | 100% | | |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION | | | G | \$ 100.000 | 4% |
| UTILIDAD LIQUIDA | | | $F - G = H$ | H | \$ 571.972 |
| | | | | | 21% |

- Para el estado de pérdidas y ganancias se puede analizar que ha pagado todas sus materias primas.
- Su total de ventas fueron de \$2.790.000 y su utilidad bruta fue de \$671.972.

Cuadro 12. Análisis financiero

| | % | ESTUDIO COSTOS | ESTADO DE GAN. O PERDIDAS | % | ESTADO DE RESULTADO | % |
|--------------------------------|--------|-------------------|------------------------------|--------|------------------------|------|
| VENTAS PROMEDIO MES | 100,0% | 2.750.000 | 2.790.000 | 100,0% | | 100% |
| COSTOS VARIABLES (-) | 41,6% | 1.143.103 | 1.238.029 | 44,4% | | |
| MARGEN DE CONTRIBUCION (=) | 58,4% | 1.606.897 | 1.551.972 | 55,6% | | |
| COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-) | 42,3% | 1.163.756 | 980.000 | 35,1% | | |
| UTILIDAD | 16,1% | 443.141 | 571.972 | 20,5% | | |

- Se puede observar que en relación al estudio de costos sus ventas incrementaron en \$40.000 gracias a todo el apoyo que se realizó en las diferentes áreas de la empresa.
- Sus costos tuvieron un incremento de \$94.926 ya que se incurrieron en gastos de papelería (factureros, libros contables), impresión de tarjetas de presentación y stickers para la presentación del producto.

Cuadro 13. Indicadores financieros

| | |
|-------------------------------|------------|
| LIQUIDEZ CORRIENTE | \$ 1,1 |
| PRUEBA DE FUEGO | \$ 1,1 |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO | 38,0% |
| RAZÓN DE AUTONOMÍA | 62,0% |
| RENTABILIDAD SOBRE VENTAS | 20,5% |
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS | 18,8% |
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | 30,3% |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 111.900 |

- **Liquidez:** la empresa tiene \$ 1,1 pesos en los activos corrientes por cada \$100 pesos que adeuda en el corto plazo.
- **Prueba acida:** la empresa tiene \$1,1 pesos en los activos corrientes por cada \$100 peso que deuda la empresa.

- **Índice de endeudamiento:** por cada peso de sus activos, la empresa debe 38%.
- **Índice autonomía:** el empresario posee 62% por cada peso de sus activos, quiere decir que él es dueño de la empresa.
- **Índice de rentabilidad sobre el patrimonio:** la empresa gana 33.3% por cada 100 pesos de su patrimonio en el periodo.
- **Índice sobre las ventas:** la empresa ganó 20.5% por cada \$100 pesos vendidos en el periodo.
- **Índice de rentabilidad sobre los activos:** la empresa ganó 18.8% por cada \$100 pesos de sus activos en el periodo.

En cuanto a la maquinaria de la empresa se puede analizar que el molino es la quina de mayor valor comercial \$600.000 y la de menor valor comercial es la pesa \$30.000.

También se puede observar que el costo total de la maquinaria que es de \$1.788.000.

Promedio de ventas Panadería Marcela

Cuadro 14.Promedio de ventas Panadería Marcela

| | VENTA ALTA | VENTA MEDIA | VENTA BAJA |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ENERO | 1 | | |
| FEBRERO | | | 1 |
| MARZO | | | 1 |
| ABRIL | | | 1 |
| MAYO | | | 1 |
| JUNIO | 1 | | |
| JULIO | | 1 | |
| AGOSTO | | 1 | |
| SEPTIEMBRE | | 1 | |
| OCTUBRE | 1 | | |
| NOVIEMBRE | 1 | | |
| DICIEMBRE | 1 | | |
| TOTAL | 5 | 3 | 4 |
| VALOR VENTA | \$ 3.500.000 | \$ 2.500.000 | \$ 2.000.000 |
| VENTAS ANUALES ESTIMADAS | \$ 2.750.000 | | |

En este cuadro se puede analizar los el promedio de las ventas mensuales las cuales son de \$2.750.000.

Avances en los conocimientos contables del empresario. Para el mejoramiento de los conocimientos contables se concientizo al empresario de la importancia de llevar registros diarios de todos los movimientos que realiza en la empresa. Como medida se enseño a elaborar un sistema simple de cuentas donde se registra todos los movimientos diarios en la empresa.

- El empresario está registrando diariamente todos los movimientos de la empresa, ventas, gastos, pagos y compras.
- Se organizó por medio de un legajado todos los documentos contables.

8. CÁRNICOS LA EXQUISITEZ

Nota: el proceso de asesoría con la empresa Cárnicos La exquisitez no se pudo continuar, ya que la empresaria decidió emplearse a mitad del proceso en la empresa Carnicería la 44 como jefe de producción. Su salario es del mínimo con prestaciones a contrato indefinido.

8.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA

Actividad económica: Cárnicos

Dirección comercial: Carrera 44 A número 37 – 83 barrio República de Israel.

Representante legal: Adalid López Correa, Emilse Barrera.

Antigüedad de la empresa: 6 meses.

Reseña histórica de la empresa: la señora Adalid López Correa solía trabajar en el colegio Liceo Colombia Nueva como docente y administradora pues ella había estudiado administración educativa. Al transcurrir el tiempo decidió montar una micro empresa de cárnicos, vio la oportunidad en este medio pero no poseía mucho capital, entonces decidió asociarse con una amiga llamada Emilse Barrera la cual ayudo en la compra de maquinaria y materia prima para la fabricación de chorizos y longaniza, decidieron entonces empezar la empresa en un apartamento que la señora Adalid López tenía desocupado, este apto esta ubicado en el tercer piso de una casa donde la familia de la empresaria vive. Al pasar poco tiempo el apartamento fue alquilado ya que necesitaban dinero para poder pagar las cuentas de la casa. A raíz de esto, decidieron producir cada una en su casa y manejar por aparte sus propios clientes. Para la fecha las dos empresarias hacen producciones para sus clientes y se prestan la maquinaria pues el costo incurrido en este fue hecho de común acuerdo en partes iguales por las dos.

Por el momento la empresa no ha tenido grandes cambios pues ellas están empezado y más adelante quieren comprar una maquina llamada cúter, la cual les ayuda en el proceso de fabricación de los productos ofrecidos por estas dos empresarias.

La empresaria no posee empleados pues ésta no puede incurrir más en costos.

Perfil del Empresario: la señora Adalid López Correa es graduada en administración educativa, ella solía trabajar en el colegio Liceo Colombia Nueva como administradora y docente. En este momento Adalid López se desempeña como empresaria y ama de casa. Cuando termina las labores diarias de la casa

suele ayudar a su esposo quien posee una miscelánea. Ella vive en una casa junto a su hija y su esposo en el barrio República de Israel.

Empleados:

Aidalid López: Gerente General de la empresa.

Funciones: Productora y distribuidora.

Capacitación: experiencia de 6 meses en el cargo, capacitada en la fundación Carvajal.

8. 2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

Cárnicos La Exquisitez es una empresa dedicada a la producción y comercialización de chorizos y longaniza.

Objetivos de la empresa:

- Darse a conocer como una empresa que elabora productos bajos en grasa y de muy buena calidad.
- Vincular y comprometer a la familia más con la empresa ya que esta solo está constituida por una persona.

Control de las actividades de la empresa:

- **Planeación.** Según el seguimiento que se ha llevado a cabo, en el área organizacional la única actividad de la empresa que planea es la producción semanal, es decir, la empresaria ya sabe con anterioridad cuanta materia prima debe comprar y cuanto va a producir para después poder ir a distribuirlo a los diferentes clientes que ella posee.

Cuadro 15. Producción diaria Cárnicos La Exquisitez

| Producto | Precio | Cantidad |
|-----------------------|----------------|-----------------|
| Chorizo mixto de 15cm | \$1.500 unidad | 90 unidades |
| Chorizo mixto de 10cm | \$800 unidad | 100 unidades |

Estos son los productos con mejor rotación en la empresa por su buena calidad y buen sabor. En la empresa también se realiza longaniza pero solamente por pedidos.

- **Organización.** Las materias primas de manera efectiva en la cocina de su casa.
- **Control.** El empresario controla efectivamente todas las medidas exactas de materias primas necesarias para la elaboración del producto.

Cuadro 16. Análisis DOFA

| | Fortalezas | Debilidades |
|---|---|---|
| | Asesoría y apoyo de la Fundación Carvajal de manera continúa para el mejoramiento en los procesos. | Maquinaria y equipo insuficientes. |
| Oportunidades Existe un segmento amplio de mercado en el sector al cual se puede dirigir de manera efectiva | Ampliar el segmento de los clientes y competir con productos de alta calidad y precios bajos. | Aumentar el segmento en el sector e incurrir en establecimientos cercanos para aumentar el volumen de venta. |
| Amenazas Competencia con productor de alta calidad | Ampliar la línea de producción con base en la asesoría de la Fundación Carvajal para diferenciarse de la competencia que día a día aumenta. | Buscar recursos financieros para optar por adquirir maquinaria y equipo que favorezcan en mejoramiento de los procesos de elaboración de los productos. |

8.2.1 Plan de mejoramiento

- Planillar todas las ventas en un sistema de cuentas simples para poder llevar consecutivos de ventas en la semana.
- Planificar bien las salidas para las ventas para no incurrir mucho en gastos de transporte.

- La empresaria no posee implementos de seguridad para la realización de los trabajos en producción, se ha aconsejado la compra de estos.
- La maquinaria y equipos son limitados se ha aconsejado comprar unas mas grandes para poder así ampliar su producción.
- Cárnicos La Exquisitez no cuenta con un organigrama. Al analizar la estructura del negocio se considera que no es necesario diseñarlo, ya que es la propietaria quien realiza todas las funciones de la empresa.

8.2.2 Implementación del plan de mejoramiento

Se ha comprado implementos como tapabocas, gorros y guantes para contribuir a la higiene y buena presentación del empleado.

Misión y visión de la empresa:

- **Misión.** La Exquisitez produce y comercializa productos cárnicos saludables, con agradable sabor, gracias al desempeño y calidad con que se elaboran.
- **Visión.** La Exquisitez en el 2012 desea conquistar permanentemente las preferencias del consumidor en la comuna 16.

8.3 ÁREA LEGAL

La empresa no está constituida legalmente, es decir no cuenta con todos los requisitos establecidos por el gobierno para la producción y distribución de alimentos.

Plan de mejoramiento. Se aconsejó al empresario de legalizar de manera efectiva la empresa ya que de esta forma no se incurriría a sanciones por parte de las autoridades Colombianas.

8.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Proceso de producción y distribución de la empresa. Compra la carne de res, pollo y cerdo, por lo general su proveedor se la lleva a domicilio sin ningún costo. Para la fabricación lo primero es porcionar las carnes y molerlas, luego las carnes

son mezcladas con sales en un recipiente de plástico. Esto se debe mezclar por un promedio de 30 min hasta que la masa sea homogénea. A medida que se va mezclando las carnes y las sales se le van mezclando también con los diferentes polvos.

Después de este proceso pasa esta mezcla pasa al molino para ser embutida y amarrado para darle forma a los diferentes chorizos. Después de este proceso los chorizos son llevados al horno por 15 min a una temperatura de 42 grados. Después de este proceso se sacan los chorizos y se les echa un producto llamado humo líquido para después ser llevados otra vez al horno. Después de todo este proceso se sacan del horno se dejan enfriar y son empacados en las diferentes bandejas y presentaciones. Produce 4 clases de chorizos, chorizo de res, de pollo, de cerdo, chorizo antioqueño o mixto (cerdo y res) y longaniza.

Para la distribución la empresaria se toma la tarea de llevar, llamar a los diferentes clientes e informales que sacó una producción de chorizos y longaniza. Son los clientes los que le dicen a la empresaria cuánto producto quieren y es ella quien se los distribuye a cada casa. Cuando quedan productos en stock la empresaria los refrigera y los vende a medida que transcurre la semana.

En un promedio se produce de 180 hasta 200 productos.

Condiciones ambientales de la planta. El área de producción es en la cocina de la casa. Utiliza el mesón para mezclar y el horno de su casa ya que es un horno grande.

- **Ventilación.** La ventilación es buena ya que la cocina es abierta y posee un gran ventanal.
- **Iluminación.** La iluminación también es buena gracias a la ventana y la puerta de la cocina por donde se filtra la luz natural.
- **Limpieza.** La empresaria es una persona limpia y mantiene su área de trabajo desinfectada y libre de bacterias ya que no solo es el área de trabajo sino que también es la cocina de la casa.
- **Ruido.** El ruido que se genera en el área de producción es el mínimo ya que estas maquinas no suele hacer demasiado ruido.

Accidentes laborales. Las empresarias nunca han tenido accidentes laborales.

Políticas de compra de materias primas. La compra de materia prima para esta clase de productos por lo general es de contado ya que los insumos suelen variar de precio frecuentemente (carnes).

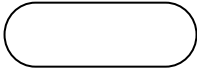
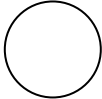
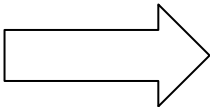

8.4.1 Plan de mejoramiento

- En la producción existen pocas líneas de producto, es decir, solo saca 5 líneas, Chorizo de res, de pollo, de cerdo, chorizo antioqueño o mixto (res y cerdo) y longaniza, se ha aconsejado sacar otros productos para ampliar la línea de producción
- Un bajo conocimiento de la existencia de más proveedores ya que solo tiene 2 proveedores para sus insumos o materias primas.
- Llevar un conteo exacto de cuanto se gasta en insumos y promediar cuantos días dura la materia prima para así realizar una compra acertada y no incurrir en perdida de tiempo ni en gastos y costos innecesarios.

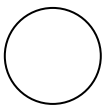
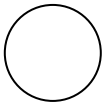
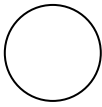
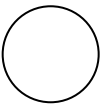
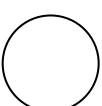
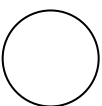
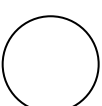
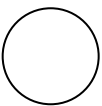
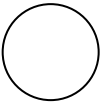
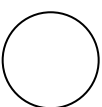
8.4.2 Implementación del plan de mejoramiento

En este proceso solo participa una persona, Aidalid López.

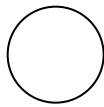
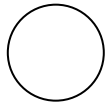
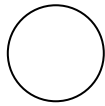
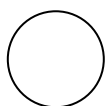
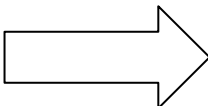
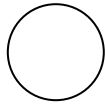
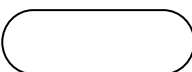
Cuadro 17. Diagrama de flujos en el área de producción Cárnicos la Exquisitez

| | | |
|---|-----------------------------|--|
|  | Inicio | |
|  | Operación de entrada | Búsqueda de materias primas. |
|  | Toma de decisiones | Cuanto se debe comprar, que marcas comprar y donde comprar la materia prima. |
|  | datos | Exigir los recibos de compra en materias primas. |

Cuadro 17. (Continuación).

| | | |
|---|----------------|--|
|  | proceso | Regreso al área de producción con las materias primas. |
|  | proceso | Almacenamiento de materias primas. |
|  | Proceso | Porcionar las carnes. |
|  | proceso | Moler las carnes. |
|  | proceso | Mezclar los ingredientes con las carnes. |
|  | Proceso | La mezcla pasa al molino para ser embutida. |
|  | proceso | Armado de chorizos, diferentes tamaños, 15cm y 10cm. |
|  | proceso | Los chorizos son llevados al horno por 15min a una temperatura de 42 grados. |
|  | proceso | Se sacan los chorizos y se les hecha humo liquido. |
|  | proceso | Se llevan de nuevo al horno los chorizos. |

Cuadro 17. (Continuación).

| | | |
|---|----------------------------|---|
|  | proceso | Se sacan del horno para que se enfríen. |
|  | Proceso alternativo | Se determina como se debe empacar el producto. Cuantas unidades deben ir en cada bandeja. |
|  | proceso | El producto es empacado. |
|  | proceso | El producto es refrigerado. |
|  | Toma de decisiones | Se define cuanto producto se va a distribuir. |
|  | proceso | El producto es distribuido. |
|  | Fin | |

- Se ha instruido a la empresaria de cómo llevar un control semanal en las materias primas, gracias a esto sus costos se han reducido puesto que se desperdicia menos materia prima y se lleva un registro contable por medio de facturas.
- La empresaria ha comprado tapabocas y gorros para realizar la producción y así evitar la contaminación del producto y contribuir a la buena higiene.

8.5 ÁREA DE MERCADEO

Producto y precio: chorizos bajos con poco colesterol, en presentaciones de 12 y 6 unidades. Son empacados en una bandeja y su tamaño varia al igual que su precio.

Cuadro 18. Descripción de los productos y precios Cárnicos la Exquisitez

| Producto | Precio |
|---------------------------|--------------|
| Chorizos mixtos de 15cm | \$1.500 c/u. |
| Chorizos mixtos de 10cm | \$800 c/u. |
| Chorizos de res de 15cm | \$1.500 c/u. |
| Chorizos de res de 10cm | \$800 c/u. |
| Chorizos de pollo de 15cm | \$1.500 c/u. |
| Longaniza de 10cm | \$800 c/u. |

Características, beneficios y ventajas del producto. El producto es reconocido por los clientes como un chorizo no grasoso y de buena calidad, el precio que maneja la empresaria es asequible para al mercado el cual se esta dirigiendo.

El producto estrella de la empresaria es el chorizo Mixto más conocido como el chorizo antioqueño (res y cerdo).

Establecimiento comercial. La empresa se encuentra ubicada en la Carrera 44 A número 37 – 83 barrio República de Israel. Es una casa de 3 pisos, la primera planta esta habitada por una familia, en la segunda planta vive la empresaria con su esposo e hija. El área de producción se encuentra ubicada en la cocina de la casa. El tercer piso es un apartamento pequeño en el cual vive una pareja.

Competencia. El mayor y único competidor que existe en el sector es una empresa llamada carnicería la 44. Es una empresa grande ubicada en una vía principal, tiene un gran volumen de producción y una extensa línea de productos. Esta empresa se caracteriza por sus bajos precios pues el chorizo antioqueño de 15cm tiene un valor comercial de \$1.200 a diferencia del chorizo antioqueño de la empresaria el cual tiene un valor de \$1.500.

Distribución. La distribución del producto la hace por un canal directo. La empresaria llega a los diferentes destinos en bus. Cuando queda producto en stock la empresaria los ofrece en la miscelánea del esposo o son refrigerados y vendidos en el transcurso de la semana.

Clientes actuales. Los clientes de la empresaria son personas mayores de edad con un poder adquisitivo medio, por lo general suelen ser amigos o clientes de la miscelánea del esposo.

La empresaria posee no más de 30 clientes quienes normalmente le compran su producción semanalmente. La señora Aidalid fabrica un promedio de 180 – 200 chorizos semanales pues ese es el promedio de ventas.

Clientes potenciales. Los clientes potenciales de la empresa son las personas del barrio o las mismas microempresas donde la señora Aidalid es conocida por sus consumidores actuales. Las microempresas son tiendas, panaderías y carnicerías. También existen clientes potenciales como personas que van a la miscelánea del esposo, ya que en este lugar la empresaria es reconocida por vender chorizos de buen sabor.

Actualmente existe un gran cliente potencial carnicería la 44, quien ha hecho una gran propuesta a la empresaria.

La propuesta consiste en que la empresaria sea proveedora de chorizos para la empresa Carnicería la 44 o que se emplee en ésta como productora y supervisora de la producción de chorizos.

8.5.1 Plan de mejoramiento

- Realizar una estrategia de ventas para la empresa.
- Tiene un gran número de competidores en el sector y el empresario tiene poco conocimiento de su competencia directa e indirecta, por esta razón sería conveniente informarse de cuales son sus competidores.
- Expandir la línea de producto que ofrece ya que es muy pequeña.
- Los clientes no reconocen el producto por el nombre de la empresa, es reconocido simplemente porque conocen al empresario, por esta razón se ha sugerido darle una imagen al producto y a la empresa.

8.5.2 Implementación del plan de acción

Estrategia de venta para la empresa. La estrategia de venta que se va a realizar en la empresa estará enfocada en la calidad, presentación y precio del producto.

Se aprovechara el gran reconocimiento que tiene la empresaria con la cocina, ya que su producto ha tenido una buena aceptación por su buen sabor y alta calidad. Para esta estrategia se han elaborado logos, empaques, slogan y tarjetas de presentación, con el fin de darle un buen posicionamiento a la empresa. El producto se promocionara en un periódico que sale unas veces a la semana en la iglesia donde asiste la empresaria. En esta iglesia existe una gran afluencia de mercado potencial y la empresaria ya es reconocida por algunos clientes que pertenecen a esta comunidad.

Posicionamiento e imagen de marca y de la empresa. En esta etapa de la investigación se ha encontrado con el problema de que sus clientes no conocen el nombre de su empresa y simplemente es reconocido como Doña Aidalid.

Gracias a este problema se han desarrollado una serie de tarjetas de presentación, logotipos y slogan para darle fuerza al producto por medio de un nombre a la marca propia.

Por medio de este logotipo la empresa de la señora Aidalid López sea diferenciada de manera efectiva con respecto a su competencia. El objetivo es pegar en el empaque del producto un sticker con el nombre de la empresa, el logo, slogan y teléfonos para realizar pedidos.

Slogan: *La exquisitez, productos bajos en grasa de la mejor calidad.*

8.5.3 Logotipos y tarjetas

Figura 6. Logotipos y tarjetas Cárnicos La Exquisitez



8.5.4 Stiker para la presentación en Bandejas

Figura 7. Stiker para la presentación en bandejas



8.6 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

El empresario no posee ningún conocimiento en esta área, no posee un sistema contable de su empresa, por ende no posee un salario para él ni un salario establecido para los empleados ya que su paga es menor al mínimo. El empresario no sabe cuanto vende ni debe vender para el sostenimiento mensual de su empresa.

Para la fecha la señora Aidalid López no se encuentra produciendo chorizos ya que se encuentra como empleada en la empresa Carnicería la 44, esta se encuentra ubicada por el sector donde vive la empresaria.

Listado de materia prima: en el siguiente cuadro se puede observar cuál es la materia prima para la elaboración del chorizo antioqueño o mixto.

Cuadro 19. Listado de materia prima Cárnicos La Exquisitez

| Material | Presentación del material en volumen | Valor de compra según presentación |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| sal | kilogramos | \$ 800 |
| pimienta | kilogramos | \$ 2.400 |
| humo liquido | kilogramos | \$ 9.000 |
| fosfato | kilogramos | \$ 7.000 |
| nitral | kilogramos | \$ 2.200 |
| almidon de yuca | kilogramos | \$ 3.500 |
| proteina de soya | kilogramos | \$ 9.000 |
| ascorban | kilogramos | \$ 7.000 |
| GMS | kilogramos | \$ 7.000 |
| sabor chorizo antioqueño | kilogramos | \$ 9.800 |
| color amarillo | kilogramos | \$ 1.000 |
| color rojo | kilogramos | \$ 800 |
| bandejas | kilogramos | |
| plastico | kilogramos | |
| carne de cerdo | kilogramos | \$ 5.400 |
| pechuga | kilogramos | \$ 6.000 |
| carne de res | kilogramos | \$ 7.333 |
| tripa natural | kilogramos | \$ 3.657 |
| grasa de cerdo tosino | kilogramos | \$ 2.500 |
| cebolla larga | kilogramos | \$ 2.400 |
| lactato de sodio | kilogramos | \$ 9.800 |

Se puede analizar que el rubro con mayor denominación es el lactato de sodio y el sabor chorizo antioqueño, los cuales tienen un costo d \$9.800 cada uno.

Costo de fabricación Cárnicos La Exquisitez

Cuadro 20. Costo de fabricación Cárnicos La Exquisitez

| MATERIAS PRIMAS | UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL | VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a) | UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b) | COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb) | % |
|--------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----|
| carne de res | gramos | \$ 7,3 | 5000 | \$ 36.665 | 53% |
| carne de cerdo | gramos | \$ 5,4 | 4500 | \$ 24.300 | 35% |
| sal | gramos | \$ 0,8 | 57 | \$ 46 | 0% |
| cebolla larga | gramos | \$ 2,4 | 750 | \$ 1.800 | 3% |
| humo liquido | gramos | \$ 9,0 | 24 | \$ 216 | 0% |
| fosfato | gramos | \$ 7,0 | 24 | \$ 168 | 0% |
| nitral | gramos | \$ 2,2 | 24 | \$ 53 | 0% |
| almidon de yuca | gramos | \$ 3,5 | 63 | \$ 221 | 0% |
| pimienta | gramos | \$ 2,4 | 12 | \$ 29 | 0% |
| proteina de soya | gramos | \$ 9,0 | 240 | \$ 2.160 | 3% |
| sabor chorizo antioqueño | gramos | \$ 9,8 | 120 | \$ 1.176 | 2% |
| ascorban | gramos | \$ 7,0 | 18 | \$ 126 | 0% |
| GMS | gramos | \$ 7,0 | 12 | \$ 84 | 0% |
| tripa natural | gramos | \$ 3,7 | 450 | \$ 1.646 | 2% |

En este cuadro se puede analizar que la materia prima con más uso es la carne de res con un 53% y de cerdo con un 35%.

Plan de mejoramiento. A la empresaria se enseñó como llevar un sistema de cuentas simples. Se ha sugerido llevar de manera efectiva todas las cuentas, gastos y costos para cuando la microempresaria decida reanudar su producción, para así llevar el buen manejo de esta área.

9. MAXIPULPAS JUGOS DE COLOMBIA

Nota: el proceso de asesoría empresarial con la compañía Maxipulpas Jugos de Colombia no se pudo continuar, ya que según el criterio de los empresarios este proceso no era lo que estaban buscando. Ellos requerían un ingeniero en alimentos puesto que el producto tenía un periodo corto de vida útil. Este proceso solo llegó hasta el diagnóstico previo.

9.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA

Fecha realización: viernes 13 febrero del 2009.

Razón social: Maxipulpas Jugos de Colombia

Actividad económica: comercializadora de pulpas de frutas.

Dirección comercial: calle 40 número 49 – 59, Mariano Ramos.

Representante legal: Nubia Solarte y Herney Solarte.

Antigüedad de la empresa: 3 años.

Reseña histórica de la empresa. La empresa Maxipulpas Jugos de Colombia era una empresa ya existente, tenía dos socios los cuales procesaban y comercializaban pulpas de frutas a los diferentes mercados requeridos por ellos. El esposo de la señora Nubia Solarte compró el 50% a su socio para ser el único dueño de esta empresa. La empresa lleva 3 años en el mercado de pulpas de frutas.

Ellos empezaron la empresa con una despulpadora y una empacadora, poseían neveras industriales y la adecuación del lugar de producción no era la más adecuada, pues la empresa se encontraba situada en un primer piso de una casa familiar en el barrio Mariano Ramos.

Los cambios más significativos que ha tenido la empresa desde su inicio ha sido la adecuación del lugar y la construcción de un cuarto de refrigeración, ya que antes no contaban con este cuarto y refrigeraban las pulpas en neveras industriales.

Perfil del empresario: Maxipulpas Jugos de Colombia es manejada por dos empresarios, la señora Nubia Solarte tecnóloga en electrónica y sistemas y el hermano el señor Herney Solarte hermano. Son dos personas que con el tiempo han aprendido a procesar y comercializar este tipo de producto, sus mayores fortalezas se ven reflejadas con el manejo de los proveedores ya que este producto es estacionario y muchas veces es difícil encontrar algunos insumos (frutas) para el procesamiento. La mayor debilidad que se encontró fue la poca

capacitación y conocimiento que tiene estos dos empresarios sobre el manejo de las frutas.

9.2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

Según el seguimiento que se ha llevado a cabo, en el área organizacional la única actividad de la empresa que se planea es la producción y el empaque diario de las pulpas ya que para el proceso de despulpación, empaque y refrigeración dura aproximadamente 3 días.

Los procesos de fabricación y empaque se hacen dependiendo de los pedidos que se hagan en el día por parte de los clientes. Existen 4 personas encargadas de este proceso. Se procesa de esta manera, primero se lava la fruta, se pela, algunas frutas son hervidas según su requerimiento, después son llevadas a una maquina encargada de quitarles las pepas para después llevarlas a las maquinas de empaque. Se empaquen según el pedido, un paquete que contiene pulpas porcionadas o un empaque sin porcionar. Las dos presentaciones tienen un peso de 1 kilogramo. Después de todo este proceso se refrigeran en el cuarto frío durante dos días.

En este proceso participan 6 personas. 4 personas se encargan del procesamiento, empaque y refrigeración del producto y la señora Nubia Solarte y el señor Herney Solarte se encargan de la parte comercial.

En la empresa existen 8 empleados. 4 encargados del área de producción y refrigeración, 2 encargados de la mensajería y distribución del producto y los dos empresarios la señora Nubia Solarte y el señor Herney Solarte.

El salario de los empleados es de paga jornal, es decir se les paga el día trabajado pero sin prestaciones ni A.R.P. Los empresarios tienen establecido un salario mínimo para cada uno de ellos.

9.2.1 Plan de mejoramiento

- Las funciones de los empleados no están por escrito y por esto cada empleado muchas veces realiza trabajos que no les corresponde, se ha sugerido realizar un manual de funciones.
- La empresa no posee un organigrama, se recomienda desarrollar uno.

- La parte administrativa no se lleva de manera efectiva pues no existe un orden cronológico para llevar cuentas, pagos ni control de inventarios.
- No existe un contrato de trabajo, todo es verbal para los empleados pues es un trabajo de paga jornal y no les pagan seguridad social, por esta razón se ha recomendado a los empresarios realizar el pago de todas estas obligaciones ya que existen muchos riesgos en el área de producción y distribución.
- La capacitación de los empleados no es la adecuada pues existe muy poco conocimiento por parte de los empresarios para el manejo de los alimentos, por esta razón se ha sugerido la visita de un técnico en alimentos de la Fundación Carvajal.

9.3 DIAGNOSTICO DE PRODUCCIÓN

Proceso de producción y distribución de la empresa. Se procesa de esta manera, primero se lava la fruta, se pela, se hierven las frutas según el requerimiento, después se lleva a una maquina encargada de quitarles las pepas para llevarlas a las maquinas de empaque. Se empaquen según el pedido, un paquete que contiene pulpas porcionadas o un empaque sin porcionar. Las dos presentaciones tienen un peso de 1 kilogramo. Después de todo este proceso se refrigeran en el cuarto frío durante dos días. . El producto se realiza por serie ya que se produce la misma cantidad todos los días.

Al cabo de dos días son transportadas a los diferentes clientes en un refrigerador pequeño que está adaptado para ser enganchado en una moto. Este refrigerador es de forma cubica y posee llantas a los lados y un gancho para poder ser llevado por un vehículo en este caso una moto.

Control de inventarios. Para el control de inventario se contabiliza todos los insumos por bultos de frutas.

Para el producto terminado se cuenta cuanto fue la producción del día y simplemente pasan al cuarto de refrigeración.

Capacidad instalada. En la empresa existen 3 maquinas, su capacidad instalada es la siguiente:

- La primera maquina es de empaque y sirve para porcionar el producto, de ésta solo se utiliza un 30% de la capacidad instalada.

- La segunda maquina también es de empaque pero es mas artesanal, sirve para empaques de un kilo y se utiliza en un 100%.

- La tercera maquina es la despulpadora de frutas que se utiliza en un 100%.

Condiciones ambientales de la planta:

- **Ventilación.** El lugar de producción es un patio situado en la mitad de la casa, su ventilación es natural ya que no existen extractores de olores o ventiladores.

- **Iluminación.** La iluminación es buena puesto que no existe techo en el patio y por ende es fácil el acceso de luz natural. El cuarto frío tiene su propia iluminación y los cuartos de almacenamiento también.

- **Limpieza.** Las maquinas y los recipientes de almacenamiento permanecen limpios ya que el manejo de alimentos lo exige, pero no es el correcto ya que al ser una casa tan pequeña los desechos siempre van a estar en contacto con los empleados de producción. Los empleados permanecen con sus uniformes puestos todo el tiempo que dura el proceso de producción, ellos son los encargados de pelar, despulpar, empacar y botar los desperdicios sin tener ningún control de limpieza tanto para ellos mismos como con los productos e insumos.

- **Ruido.** La maquina para despulpar la fruta y la de empaque hacen bastante ruido, este es un problema ya que existe un espacio abierto muy grande y el sonido se filtra hacia las otras residencias.

Accidentes laborales. El empresario nunca ha tenidos accidentes en el área de producción ni distribuyendo el producto a los diferentes clientes.

Políticas de compras materias primas e insumos. Existen compras de contado y a crédito. Las compras a crédito se pagan en un plazo de 20 días.

9.3.1 Plan de mejoramiento

- El control de productos no es el mejor ya que se desconoce un buen manejo de alimentos por parte de todos los empleados de la empresa, por esta razón se ha llamado un técnico en alimentos de la Fundación Carvajal para que explique como se deben manejar etas materias primas.

- La adecuación del lugar de producción no es la mejor pues tanto el área de trabajo como el área de almacenamiento son muy pequeñas y por esta razón

existe mucho trafico de personal, se ha recomendado organizar el área para que la producción se realice en línea.

- Las condiciones ambientales no son las más adecuadas ya que para el manejo de alimentos se requiere de un área descontaminada libre de bacterias. Esta casa cuenta con un espacio abierto muy grande en el área de producción, siendo esto la entrada de diferentes contaminantes para el producto, se ha recomendado tapara con un techo artificial para evitar así la contaminación del producto.
- Fidelización con los proveedores y buscar alternativas para otros posibles proveedores pues Existen pocos y los empresarios suelen comprar al mejor postor en la galería de Santa Elena.

El proceso de asesoría con esta empresa no se completo, ya que los empresarios no desearon continuar puesto que ellos buscaban mejoras el área de procesos de producción y manejo de alimentos. Esta inquietud se comento ante el tutor de la fundación Carvajal y este a su vez lo comunico con sus superiores.

10. CONCLUSIONES

Se puede concluir que con el desarrollo de esta asesoría se logra brindar conocimientos prácticos a los diferentes microempresarios para el buen manejo y desarrollo en todas las áreas de sus empresas.

Gracias al convenio que existe entre la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente, los tutores de estas facilitaron el manejo acertado de toda la información recopilada e investigada para de esta manera lograr unos objetivos trazados por parte del estudiante.

Cabe destacar la activa participación y entusiasmo de los microempresarios en el proceso de asesoría. Es muy emocionante observar el compromiso de los empresarios y su interés por seguir capacitándose para de esta manera mejorar sus negocios y calidad de vida.

Logros

- Se logró analizar el entorno y el ambiente interno de cada una de las empresas Pandearía Marcela, Cárnicos Aidalid y Maxipulpas Jugos de Colombia, con el fin de conocer cada una de sus áreas y poder diagnosticarlas.
- Se diseñó un plan de acción para cada una de las áreas de las tres microempresas, Pandearía Marcela, Cárnicos Aidalid y Maxipulpas Jugos de Colombia de acuerdo con los resultados del diagnóstico. En este plan de acción se diseñaron diferentes estrategias para lograr los objetivos de cada una de las microempresas.
- En el área de mercadeo ninguna de las empresas contaba con estrategias que lograra incrementar las ventas. Las empresas Panadería Marcela y Cárnicos Aidalid no contaban con imagen de marca, por consiguiente se diseñaron logotipos, slogans y tarjetas de presentación para reforzar esta área.
- En el área contable y financiera los empresarios no llevaban registros de ningún tipo, es por esto que se capacitó e incentivó a los empresarios para llevar diariamente las cuentas y poder tener un resultado para evaluar y poder tomar decisiones reales cada mes.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a todos los empresarios seguir las indicaciones prestadas por el asesor para el buen manejo en todas las áreas de las empresas.
- Se sugiere a la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente realizar alianzas con otras instituciones educativas, para elevar el nivel educativo de las personas asesoradas y la empresa privada en general, para ampliar la cobertura y servicios a los muchos microempresarios no sólo de Cali, sino de todo el Valle del Cauca.
- Se recomienda que en estos programas de asesoría participen estudiantes de todas las carreras, pues los microempresarios no requieren únicamente formación empresarial; además, pueden beneficiarse de talleres y asesorías en otras áreas que les ayuden a crecer no sólo como empresarios sino también a nivel personal y familiar.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de empresas [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas.

Comuna 16 [en línea]. Cali: Gobernación del Valle del Cauca, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2016.pdf

Comuna 7 [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_7_\(Cali\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_7_(Cali)).

Contabilidad [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

Estados financieros [en línea]. Florida: Wikipedia Foundation, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros.

Mapa de la ciudad de Cali [en línea]. Cali: Planeación, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2016.pdf

MINISTERIO DE COMERCIO [en línea]. Las Pymes en Colombia. Colombia: Mincomercio, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/pymes>.

Mypimes en Colombia [en línea]. Colombia: Iberpymeonline, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.iberpymeonline.org/PANAMA0505/COLOMBIA.pdf>.

PRIDE, William M. y FERREL, O.C. Marketing. Conceptos y estrategias. 9 ed. México: McGraw Hill, 2000. p. 135.

STONER, James A.F. Administración y gerentes. 6 ed. México: Interamericana, 2002. p. 9.

Teorías Pymes [en línea]. Eumed. Net, 2007 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/tesis/2007/fjcv/Modelos%20de%20base%20PYME.htm>

ANEXOS

Anexo A. Fotografías del área de producción Panadería Marcela

Figura 8. Artesa o mojadora



Figura 9. Molino



Figura 10. Escabiladero



Figura 11. Hornos

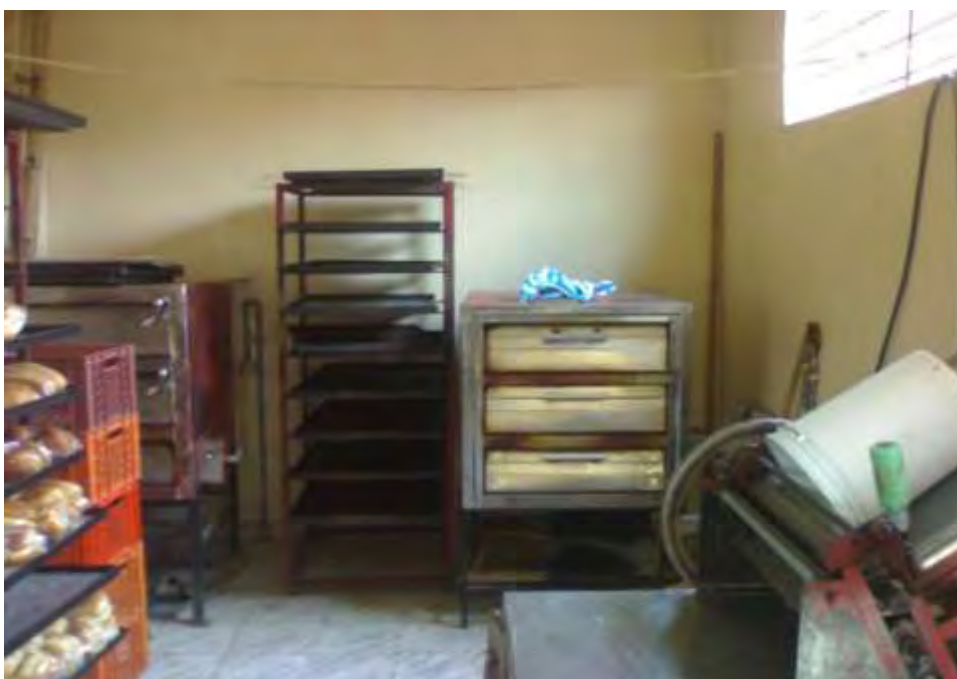


Figura 12. Hornos



DIPLOMADO FORMACIÓN DE ASESORES PARA MIPYMES

STEVEN ARCE VARGAS

TUTORES:

**LORENA SAMIENTO
ROBERTO SANCHEZ**



EMPRESAS:

- Panadería Don Miguel
- Cárnicos la Exquisitez

Panadería Don Miguel



Empresario

Miguel Hormiga

PANADERÍA DON MIGUEL

- Actividad económica: Panadería Don Miguel
- Barrio: Alfonso López
- Dirección Comercial: Cra 7m N° 76 - 122
- Representante Legal: Miguel Hormiga
- Antigüedad de la empresa: 8 años

RESEÑA HISTORICA

El Empresario inicio su experiencia trabajando en una panadería.

Al cabo de un tiempo, él decidió emprender su propia empresa como panadero comprando unas maquinas para dicho oficio.

El Empresario empezó con un solo horno, con un costo de \$300.000 y el pan lo preparaba en el mesón de la cocina.

Con el tiempo el empresario fue adquiriendo las diferentes maquinas que hoy en día posee.

Área administrativa y legal



Área administrativa y legal

| DIAGNOSTICO | PLAN DE MEJORAMIENTO | LOGROS |
|--|---|--|
| Ausencia de análisis DOFA | Mostrar las debilidades- Oportunidades, Fortalezas- Amenazas de la empresa. | Se desarrolló un análisis DOFA . |
| Carencia de direccionamiento estratégico. | Especificar la misión y visión de la empresa | Se implementó: • Misión • Visión . |
| Ausencia de organigrama y manual de funciones. | Diseñar un organigrama empresarial y describir cada uno de los cargos de la microempresa. | Se implementó: • Organigrama empresarial . • Manual de funciones . |
| Ausencia de legalización empresarial. | Incentivar al empresario para registrarse legalmente. | Registro Único Tributario (RUT). |

Área administrativa y legal

Sugerencias.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Área de ventas y distribución | Planillar las ventas con anterioridad y desarrollar un plan de distribución, es decir, realizar un plan de acción donde se diagnostique cuales van a ser las ventas del día y como se piensa en distribuir el producto a los diferentes clientes. |
| Área de compra de insumos | Llevar un conteo exacto de cuanto se gasta en insumos y promediar cuantos días dura la materia prima para así realizar una compra acertada y no incurrir en perdida de tiempo, almacenamiento de productos, gastos y costos innecesarios. |
| Área de personal | Se le ha sugerido al empresario realizar como mínimo el pago de la Seguridad Social para todos los empleados (incluyendo propietario), ya que en algún momento puede ocurrir un accidente empresarial. Esta sugerencia se hace con el fin de evitar los altos costos y gastos que se pueden generar para la empresa en caso de una emergencia y darles protección a sus empleados. |

ÁREA DE PRODUCCIÓN



ÁREA DE PRODUCCIÓN

| DIAGNOSTICO | PLAN DE MEJORAMIENTO | LOGROS |
|---|---|--|
| No lleva control de inventarios en materia prima, producto en proceso y producto terminado. | Enseñarle al empresario de cómo llevar un control semanal en las materias primas. | Gracias a esto se desperdicia menos materia prima y se lleva un registro contable por medio de facturas. |
| No existe orden en el área de producción, las materias primas no se encuentran bien almacenadas . | Almacenar de manera efectiva los insumos y materias primas. | Se organizaron las materias primas en un solo lugar. |
| Algunos de los productos tiene un corto ciclo de vida presentando contaminación. | Llamar a los técnicos en producción de la Fundación Carvajal para que realicen un diagnostico en esta área. | Los técnicos aconsejaron organizar el área de producción y tener el menor contacto posible con la materia prima. |

ÁREA DE MERCADEO



ÁREA DE MERCADEO

| DIAGNOSTICO | PLAN DE MEJORAMIENTO | RESULTADOS |
|--|--|--|
| La empresa no cuenta con un logo, slogan, tarjetas de presentación y stiker para el empaque. | diseñar logo, slogan, tarjetas de presentación y stiker para el empaque. | Se diseño : • <u>Logo.</u> • <u>Slogan.</u> • <u>Stiker</u> |
| Falta de planes estratégicos para las ventas. | Diseñar planes estratégicos para aumentar las ventas. | Se diseñó un plan estratégico para las ventas. |

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA



| PROBLEMAS IDENTIFICADOS | PLAN DE MEJORAMIENTO | IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTOS |
|---|--|--|
| EL empresario no tiene conocimiento de los costos fijos y gastos administrativo, margen de contribución y punto de equilibrio | Se recomienda al empresario llevar los registros de los costos y gastos de la empresa. | Se obtuvieron: <ul style="list-style-type: none"> • Los costos fijos <u>(\$362.900)</u> • Gastos administrativos <u>(\$800.856)</u> con un total \$<u>1.163.756.</u> • Margen de contribución: <u>58.4%</u> • Punto de equilibrio: \$<u>1.991.620.</u> mensual \$<u>66.387</u> diarios. |
| Carencias en los estados financieros | Se propone realizar el balance general, estados de resultados y los indicadores mensualmente | Se realizó: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Resumen.</u> • <u>Balance inicial.</u> • <u>Balance final.</u> Se calculo estados de resultados: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Resumen.</u> • <u>Estado de resultados.</u> • <u>Indicadores financieros.</u> |

Cárnicos La Exquisitez



Empresaria:

Aidalid López

Cárnicos La Exquisitez

- Actividad económica: Cárnicos
- Barrio: República de Israel
- Dirección Comercial: Cra 44 A # 37-83
- Representante Legal: Aidalid López
- Antigüedad de la empresa: 6 Meses

Reseña Histórica

La señora Adalid López Correa solía trabajar en el colegio Liceo Colombia Nueva como docente y administradora pues ella había estudiado administración educativa. Al transcurrir el tiempo decidió montar una micro empresa de cárnicos, vio la oportunidad en este medio pero no poseía mucho capital, entonces decidió asociarse con una amiga llamada Emilse Barrera la cual ayudo en la compra de maquinaria y materia prima para la fabricación de chorizos y longaniza.

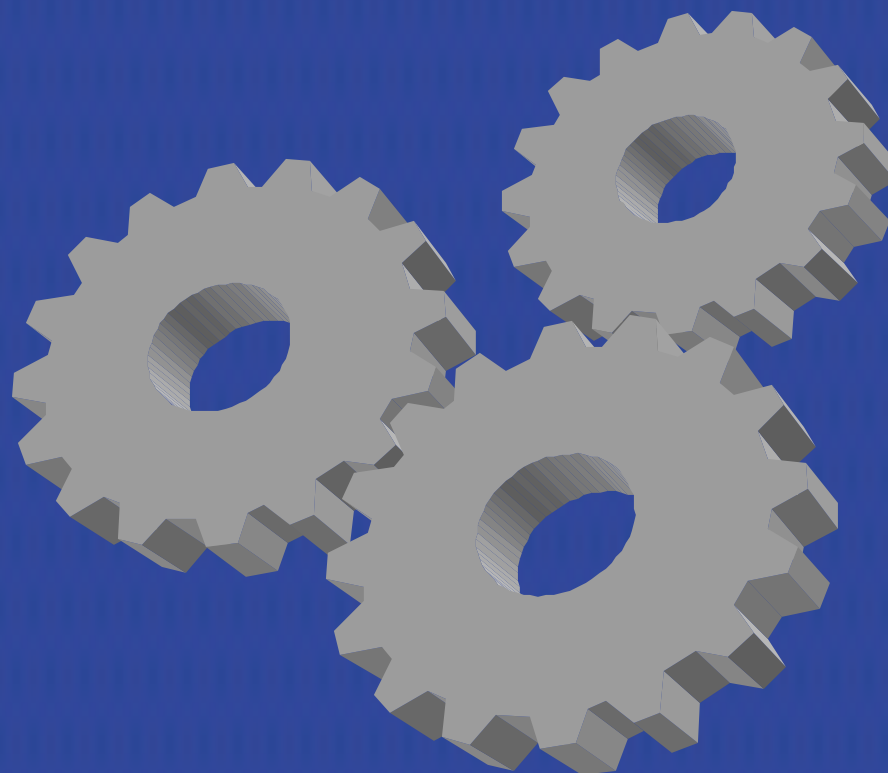
Área administrativa y legal



Área administrativa y legal

| DIAGNOSTICO | PLAN DE MEJORAMIENTO | LOGROS |
|---|---|--|
| Ausencia de análisis DOFA | Mostrar las debilidades- Oportunidades, Fortalezas- Amenazas de la empresa. | Se desarrolló un análisis DOFA . |
| Carencia de direccionamiento estratégico. | Especificar la misión y visión de la empresa | Se implementó: • Misión • Visión . |
| Ausencia de objetivos para la empresa. | Diseñar objetivos para la empresa. | Se diseñaron objetivos para la empresa. |

ÁREA DE PRODUCCIÓN



ÁREA DE PRODUCCIÓN

| DIAGNOSTICO | PLAN DE MEJORAMIENTO | LOGROS |
|---|---|--|
| No lleva control de inventarios en materia prima, producto en proceso y producto terminado. | Enseñarle al empresario de cómo llevar un control semanal en las materias primas. | Gracias a esto se desperdicia menos materia prima y se lleva un registro contable por medio de facturas. |
| No utiliza implementos de higiene y seguridad para la producción. | Comprar implementos de higiene y seguridad para la producción. | Se logro comprar gorros , tapabocas y guantes . |

ÁREA DE MERCADEO



Área de Mercadeo

| DIAGNOSTICO | PLAN DE MEJORAMIENTO | RESULTADOS |
|--|--|---|
| La empresa no cuenta con un logo, slogan, tarjetas de presentación y stiker para el empaque. | diseñar logo, slogan, tarjetas de presentación y stiker para el empaque. | Se diseño : <ul style="list-style-type: none">•<u>Logo.</u>•<u>Slogan.</u>•<u>Stiker</u> |
| Falta de planes estratégicos para las ventas. | Diseñar planes estratégicos para aumentar las ventas. | Se diseñó un plan estratégico para las ventas. |

Análisis DOFA

Interno

Fortalezas

- Experiencia de más de 8 años en productos de panadería.
- Nunca ha tenido devolución del producto.
- Buena reputación entre los proveedores, (pago puntual).
- Productos de mayor tamaño a menor precio.

Debilidades

- Imagen débil en el mercado.
- Línea pequeña de productos.
- Mal manejo de cuentas.
- Poca tecnología en el área de producción.

Externo

Oportunidades

- Los productos de panadería son consumidos diariamente por el mercado.
- Existen mercados potenciales fuera de su área de distribución (comuna 7).
- Los proveedores son variados predominando los del sector de alimentos.

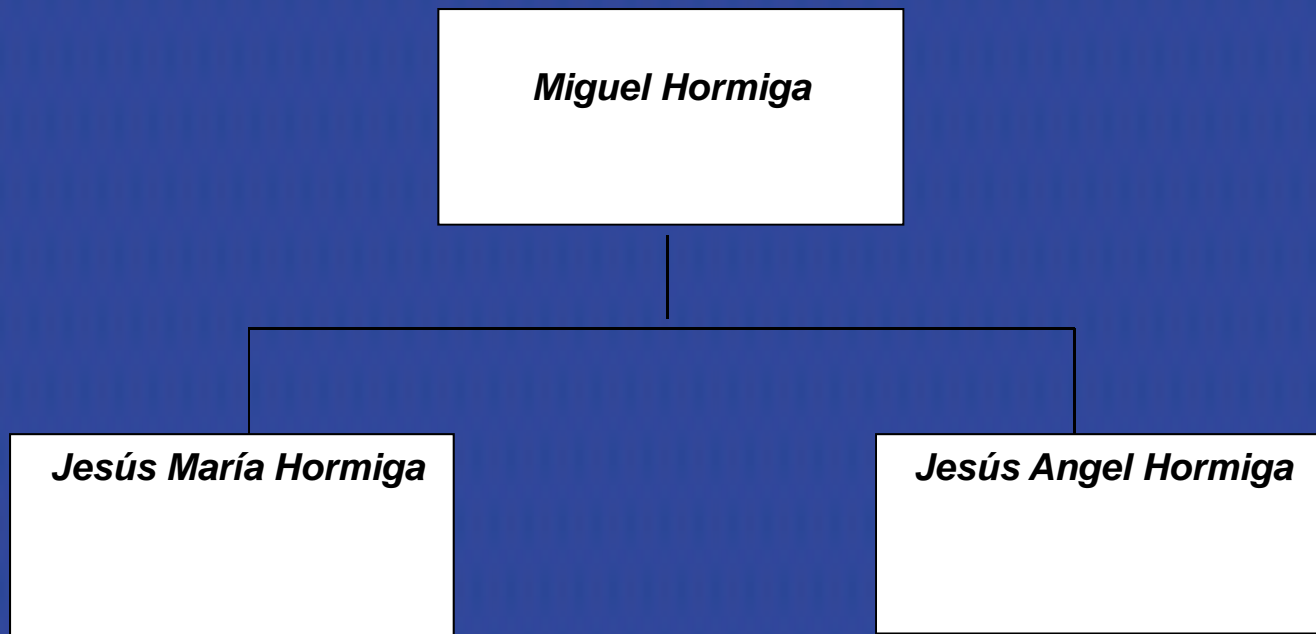
Amenazas

- Fuertes competidores en el sector.
- Inseguridad en el sector.
- Los productos de la competencia son muchos y diferenciados, es decir que se pueden encontrar productos de panadería con distintos niveles de calidad y precio.

Misión: la Panadería Marcela elabora un delicioso pan, lleno de tradición, con el propósito de ser reconocidos como el pan hogareño más suave, delicioso y económico en toda la comuna 7. Producidos con el mayor esfuerzo y dedicación, para dar así como resultado productos de buena calidad que lleguen al corazón de la población.

Visión: la panadería marcela en el 2011 llegara a ser reconocida como la mejor fabricante de pan de tienda en toda la comuna 7, llegando de esta manera a sus hogares, gracias a la calidad, esfuerzo y dedicación con que se han elaborado todos los productos.

Organigrama



Manual de funciones

Miguel Hormiga

- Encargado de la producción y control de calidad.
- Encargado de las ventas y manejo de clientes.
- Encargado de la distribución de los productos.
- Encargado del pago en costos fijos y variables.

Jesús Ángel Hormiga

- Encargado de la producción y control de calidad.
- Encargado de las ventas y manejo de clientes.
- Encargado de la distribución de los productos.

Jesús María Hormiga

Encargado de empacar los productos.

Logo – tarjetas de presentación



MERCADEO



Costos y gastos fijos de administración

COSTOS FIJOS

| | | |
|-----------------------------------|------------|-------|
| SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION | \$ 348.000 | 29,9% |
| DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS | \$ 14.900 | 1,3% |

| | | |
|---------------------------|-------------------|--------------|
| TOTAL COSTOS FIJOS | \$ 362.900 | 31,2% |
|---------------------------|-------------------|--------------|

GASTOS ADMINISTRATIVOS

| | | |
|------------------------|------------|-------|
| SUELDO EMPRESARIO | \$ 686.000 | 58,9% |
| MANTENIMIENTO VEHICULO | \$ 6.000 | 0,5% |
| CELULAR | \$ 10.000 | 0,9% |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 98.856 | 8,5% |

| | |
|--|---------------------|
| TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 1.163.756 |
|--|---------------------|

| | |
|--|---------------------|
| TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 1.163.756 |
|--|---------------------|

**PUNTO DE
EQUILIBRIO
MENSUAL**

\$ 1.991.620

\$ 66.387

**PUNTO EQUILIBRIO
DIARIO**

MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA
58.4%

| ACTIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| EFFECTIVO | \$ 360.000 | \$ 1.266.901 | 251,9% |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES | \$ 37.000 | \$ 0 | -100,0% |
| INVENTARIOS | \$ 438.029 | \$ 0 | -100,0% |
| OTROS | \$ 0 | \$ 0 | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 835.029 | \$ 1.266.901 | 51,7% |
| DEPRECIACIONES | \$ 0 | \$ 14.900 | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 1.788.000 | \$ 1.773.100 | -0,8% |
| OTROS ACTIVOS | \$ 0 | \$ 0 | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 2.623.029 | \$ 3.040.001 | 15,9% |
| PASIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
| OBLIGACIONES BANCARIAS | \$ 1.310.000 | \$ 1.155.001 | -11,8% |
| PROVEEDORES | \$ 0 | \$ 0 | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 1.310.000 | \$ 1.155.001 | -11,8% |
| TOTAL PASIVOS | \$ 1.310.000 | \$ 1.155.001 | -11,8% |
| CAPITAL | \$ 360.000 | \$ 360.000 | 0,0% |
| UTILIDAD ACUMULADA | \$ 953.029 | \$ 953.029 | 0,0% |
| UTILIDAD DEL PERIODO | \$ 0 | \$ 571.972 | |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 1.313.029 | \$ 1.885.000 | 43,6% |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | \$ 2.623.029 | \$ 3.040.001 | 15,9% |

Resumen Balance Inicial vs Balance Final

COMPARACION ESTUDIO DE COSTOS Y ESTADO DE RESULTADOS

| | | % | ESTUDIO COSTOS | ESTADO DE GAN. O PERDIDAS | % |
|----------------------------|-------|--------|-------------------|------------------------------|--------|
| VENTAS PROMEDIO MES | | 100,0% | 2.750.000 | 2.790.000 | 100,0% |
| COSTOS VARIABLES | (-) | 41,6% | 1.143.103 | 1.238.029 | 44,4% |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | (=) | 58,4% | 1.606.897 | 1.551.972 | 55,6% |
| COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. | (-) | 42,3% | 1.163.756 | 980.000 | 35,1% |
| UTILIDAD | | 16,1% | 443.141 | 571.972 | 20,5% |

Indicadores financieros

| | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
|-------------------------------|-----------------|---------------|-----------|
| LIQUIDEZ CORRIENTE | \$ 0,64 | \$ 1,10 | \$ 0,46 |
| PRUEBA DE FUEGO | \$ 0,30 | \$ 1,10 | \$ 0,80 |
| RAZON DE ENDEUDAMIENTO | 49,90% | 38,00% | (\$ 0,12) |
| RAZON DE AUTONOMIA | 50,10% | 62,00% | \$ 0,12 |
| RENTABILIDAD SOBRE VENTAS | 16,10% | 20,50% | \$ 0,04 |
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS | 16,90% | 18,80% | \$ 0,02 |
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | 33,70% | 30,30% | (\$ 0,03) |

Análisis DOFA

Interno

Fortalezas

- Producto de alta calidad y buen sabor.
- Buena reputación con los clientes ya que su producto ha tenido muy buena aceptación.

Debilidades

- Insuficiente maquinaria de producción.
- Poca línea de productos.
- No posee un punto de venta directo.
- Tiene una débil imagen de la empresa y del producto.

Externo

Oportunidades

- Desarrollar nuevas líneas de productos para ampliar su mercado.
- Existe un segmento amplio de mercado en el sector al cual se puede dirigir de manera efectiva.

Amenazas

- La materia prima tiene una constante variación en el precio.
- La competencia es fuerte pues maneja extensas líneas de productos y por ende diferentes precios.

- **Misión.** La Exquisitez produce y comercializa productos cárnicos saludables, con agradable sabor, gracias al desempeño y calidad con que se elaboran.
- **Visión.** La Exquisitez en el 2012 desea conquistar permanentemente las preferencias del consumidor en la comuna 16, gracias a la calidad, textura y sabor de nuestros productos los cuales han sido plenamente escogidos para cada gusto en cada cliente.

Objetivos para la empresa

- Vincular y comprometer a la familia más con la empresa ya que esta solo está constituida por una persona.
- Desarrollar nuevos productos para ampliar el mercado.
- Darse a conocer como una empresa que elabora productos bajos en grasa y de muy buena calidad.

logo – tarjetas de presentación

